

Bódis Lajos

**Járadékszerzés a posztoszocialista munkaszervezetekben:
három magyarországi eset**

Szociológia és Szociálpolitika Tanszék

Témavezető: Gábor R. István

Budapesti Corvinus Egyetem

Szociológia doktori program

**Járadékszerzés a posztoszocialista munkaszervezetekben:
három magyarországi eset**

Ph.D.-értekezés

Bódis Lajos

Budapest, 2005

Tartalomjegyzék

Táblázatok jegyzéke	7
Ábrák jegyzéke	7
1. Bevezetés	8
2. Dolgozói autonómia és munkáltatói ellenőrzés a nyugati és a magyarországi munkaszervezetekben: koncepcionális keret	11
2.1. Dolgozói autonómia, munkáltatói ellenőrzés és az emberierőforrás-gazdálkodás eljárásai	11
2.2. A szervezeti járadék keletkezése és kisajátítása mint a posztszocialista munkaszervezetek elemzésének koncepcionális kerete	29
2.2.1. Szervezeti mikroszociológiai kutatások Magyarországon 1990 előtt és után	29
2.2.2. A szervezeti járadék keletkezése és a járadékszerzés két definíciója	34
2.2.3. Három esettanulmány a kilencvenes évek munkaerőpiacán különböző szinteken zajlott járadékszerzésről	37
3. A munkaügyi alkuk jellemzői egy budapesti gépgyár bezárása során	39
3.1. Az alku alapmodellje	40
3.2. Az alapmodell válsága	41
3.3. Alkalmazkodás a válsághoz	41
3.4. Az alku új modellje	43
3.5. A realitások átmeneti tudomásulvétele	45
3.6. Politikai fordulat – az alku korábbi modelljeinek utóélete	46
3.7. A realitások végleges tudomásulvétele – a tárgyalófél hiánya	47
3.8. A modus vivendi és az alku kiszélesedése	49
3.9. Formalizált és informális alkuk a vállalaton belül	50
3.10. Összefoglalás	51
4. Privatizáció, munkaszervezet és bérelosztási mechanizmusok egy nagyüzemi varrodában	53
4.1. A privatizáció és az üzemi vezetés	54
4.2. A varrodai munkaszervezet	59
4.2.1. „Anyablokk” és „váltóblokk”	62
4.2.2. Géptípusok és munkafeltételek	67

4.3. Munkamegosztás, járadékvadászat és hallgatólagos biztosítási megállapodás	72
4.3.1. <i>Az automata simatűző gépek kisajátítása</i>	77
4.3.2. <i>Az „át nem ülés”</i>	82
4.3.3. <i>A simatűző–összevarró párok</i>	86
4.3.4. <i>Hallgatólagos biztosítási megállapodás és a blokkok teljesítménykülönbsége</i>	89
4.4. Tőkehiányos privatizáció és kockázatkerülő munkavállalók: a hallgatólagos biztosítási megállapodás mint a szervezeti járadék forrása	94
 5. A multinacionális tömeggyártó üzemek és az állami munkaközvetítés	99
5.1. Munkaerő-gazdálkodás és felvételi szűrés a tömeggyártó üzemekben	101
5.1.1. <i>A felvételi szűrés lehetséges formái</i>	102
5.1.2. <i>Felvételi szűrés a megkérdezett vállalatoknál</i>	104
5.2. Állami munkaközvetítés betanított munkakörökbe	108
5.3. A munkaközvetítés és a hatósági feladatok	112
5.3.1. <i>A hatóság és a munkanélküliek</i>	113
5.3.2. <i>A hatóság és a munkáltatók</i>	120
5.4. Az állami munkaközvetítés fejlesztése: közös felvételi szűrés és szelektív álláskeresési támogatás	123
5.4.1. <i>A munkaközvetítő részvétele a vállalati szűrésben</i>	124
5.4.2. <i>Szelektív álláskeresési támogatás</i>	127
 6. Kitekintés: a szervezeti design koncepciója és a magyarországi munkaszervezetek elemzési lehetőségei a kétezres években	129
 Hivatkozások	131
 A szerzőnek a témában készült publikációi és kutatási jelentései	138

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat	
A vállalati belső munkaerőpiacok jellemzői piaci és szocialista gazdaságban	31
2. táblázat	
A dolgozók létszáma életkor és vállalati munkaviszony hossza szerint blokkonként	64
3. táblázat	
A munkafeltételek összetevői alapgéptípusonként	68
4. táblázat	
Az egyes alapgéptípusokon dolgozók létszáma blokkonként	69
5. táblázat	
Az automata simatűző gépekért folyó versengés feltételei blokkonként	80
6. táblázat	
Az egyes géptípusokon dolgozók átlagos órabére és keresete	90
7. táblázat	
A munkaerő-gazdálkodás néhány jellemzője egy elektronikai nagyvállalat két vizsgált üzemében	126

Ábrák jegyzéke

1. ábra	
A dolgozók vállalati munkaviszonya és átlagkeresete blokkonként	65
2. ábra	
A szervezeti járadék kisajátításának magyarázó sémája	96
3. ábra	
A munkaközvetítő szerepkonfliktusa	110
4. ábra	
A hatósági feladatokat is ellátó állami munkaközvetítő szerepkonfliktusai	113

1. Bevezetés

A dolgozat gerince három magyarországi üzemi esettanulmány az egyének és különböző szintű csoportok együttműködést és konfliktusokat egyaránt tartalmazó kapcsolatáról a kilencvenes évek különböző szakaszainak munkaerő-piaci jellemzői mellett. A koncepcionális keret néhány egyszerű, ám annál nagyobb elméleti és gyakorlati jelentőségű ellentétpárra épül. A dolgozat célja megmutatni, miképpen próbálhatja meg a vállalatvezetés összeegyeztetni a részben ellentmondó törekvéseket, illetve hogy egyszerre több munka- és szervezet-gazdaságtani modell legegyszerűbb összefüggései is termékeny elemzési keretet adhatnak az empirikus munkaszociológiai kutatás egyik hagyományos területéhez, a kvalitatív mikroszerkezeti esettanulmányhoz.

A következő, *második fejezetben* bemutatom az egyszerű koncepcionális keretet, melyet az esettanulmányokban különböző munkagazdaságtani modellek alapjainak felhasználása egészít ki. A munkaviszonyra vonatkozó két vezető és egymást kiegészítőnek tekinthető elmélet közül a tranzakciós költségek elmélete szerint az erőforrások egy része veszít értékéből, ha a jelenlegitől eltérő tevékenységre használják, s ezért a vállalati szervezetek tagjai együttesen magasabb jövedelmet érhetnek el, mint külön-külön. Ez a jövedelemrész a szervezetspecifikus erőforrásokat birtoklókat – tulajdonosokat, menedzsereket, beosztott dolgozókat – együttesen illeti meg. Ugyanakkor – a piaci összehasonlítási, értékelési lehetőség hiányában – az egyéni részeseedésüknek csak a lehetséges sávja határozható meg, s így az osztozkodásban jelentős szerepet játszhat az alkú, az eredménye pedig bizonytalan. A megbízó–megbízott viszony elmélete szerint a munkavégzés körülményeit illetően a munkáltató, a gazdálkodási feltételeket illetően pedig a munkavállaló információs hátrányban van a másikkal képest. A dolgozók oportunizmusa a nem megfelelő képességeik vagy erőfeszítésük eltitkolásában nyilvánulhat meg, amit a munkáltató a felvételi szűrés, a munkavégzés megfigyelése és bérezés alkalmas eljárásaival orvosolhat. A két elméletet összekapcsolhatja, hogy a szervezeti tagok a rájuk jellemző jövedelem–termelékenység viszony javítására törekednek, akár a specifikus tőkéknek tulajdonítható jövedelemrész fölötti osztozkodás, akár az információs fölényvel való visszaélés kere-

tében. Ennek különböző módozatai alkotják a szervezeti konfliktusok jelentős részét, s ennek korlátozására törekszik a menedzsment különböző vezetési technikák alkalmazásával. Aminek sikere minden szervezeti tag érdeke, de egyben a tulajdonosok törekvésének megnyilvánulása is a saját helyzetük javítására.

Összefüggnek ezzel a vállalatvezetés törekvése a szervezet kiszámítható működésére *kontra* a környezeti bizonytalansághoz való rugalmas alkalmazkodásra, a dolgozók autonóm döntéseinek *kontra* a munkáltatói ellenőrzésnek a megnyilvánulásai a munkafolyamatban és a vállalatvezetési eljárásokban, illetve a rugalmasan, de megbízhatatlanul és csekély menedzseri ellenőrzés mellett működött egykori szocialista szervezetek *kontra* a rugalmatlan, de rugalmasításra törekvő, megbízhatóan működő, és ebből minél kevesebbet feladni próbáló, a menedzseri ellenőrzésről soha le nem mondó, azt optimalizáló modern vállalatvezetés. Az elmúlt másfél évtizedben számos átalakuló vagy újonnan létesített magyarországi vállalat kezdte alkalmazni – a szervezeti összefüggéseket nem feltétlenül mérlegelve – a nyugati vállalatok elterjedt vezetési eljárásait. A dolgozók egyéni és csoportos munkahelyi érdekérvényesítésének említett elemzési kerete minden fél számára feltételez bizonyos cselekvési szabadságot, ami azért is indokoltnak tűnik, mert a kutatások szerint a magyarországi bérmeghatározás decentralizált jellegében folytonosság figyelhető meg a rendszerváltozás előtt és után, ami a közvetlen munkahelyi vezetők jelentős szerepére enged következtetni az egyéni bérek meghatározásában.

A dolgozat következő három fejezete egy-egy részletes esettanulmány a jövedelemtermelékenység viszony javítására törekvő különböző szintjeiről és módozatairól a kilencvenes évek elejére, közepére, illetve végére jellemző szituációkban.

A *harmadik fejezet* a széteső szocialista nagyipar egyik gyárának korai és konfliktusos bezárásával kapcsolatos, a korabeli politikai és intézményi változásokkal is összefüggő munkaügyi alkurendszert elemzi.

A *negyedik fejezet* egy tökehiányos, a vezetési eljárásait és szervezetét tekintve alig átalakult, a kilencvenes évtized közepén a túlélés határán egyensúlyozó (az ezredfordulóra csődbe is ment) középvállalat egyik szervezeti egységében vizsgálja a munka- és bérelosztás jellemzőit.

Az ötödik fejezet a kilencvenes évek utolsó harmadában egy régióba települt (az elmúlt években a méretváltozás és a megszűnés különböző eseteit mutató, de zömmel jelenleg is működő) multinacionális tömeggyártó üzemek munkaerő-politikája, az állást keresők, valamint a több, egymással is ütköző feladatot végző állami munkaközvetítő közti érkakazonosságok, érkakellentétek és érkakérvényesítési mechanizmusok elemzése.

Végül a *hatodik fejezet* rövid kitekintésében arról igyekszem meggyőzni az olvasót – bár tudom, hogy ez ténylegesen legfeljebb az elméleti keret erősítésével és további részletes esettanulmányok készítésével sikerülhet –, hogy a dolgozat módszere nem csak a kilencvenes évek privatizáció és intézményi bizonytalanság jellemezte szervezeteinek elemzésére, hanem a kétezres évek globalizálódó munkaszervezeteiben alkalmazott újítások vizsgálatára is alkalmas lehet.

2. Dolgozói autonómia és munkáltatói ellenőrzés a nyugati és a magyarországi munkaszervezetekben: koncepcionális keret

2.1. Dolgozói autonómia, munkáltatói ellenőrzés és az emberierőforrás-gazdálkodás eljárásai

A nyugati nagyvállalatok emberi erőforrásokkal való gazdálkodása elsősorban a vállalat sztenderd, kiszámítható működését szolgálja, s ezért döntően személytelen mechanizmusokon alapul.¹ Ugyanakkor az elmúlt másfél-két évtizedben egyre fontosabbá válik egy másik, ennek részben ellentmondó követelmény: a környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképesség, a szervezeti rugalmasság növelése (OECD 1999). A nyugati nagyvállalatok emberierőforrás-gazdálkodásának újabb törekvései úgy összegezhetők, hogy megőrizve a kiszámíthatóság szempontjának elsődlegességét, igyekeznek rugalmasabbá tenni a működésüket.²

Mivel célom a posztoszocialista átalakulás bizonyos vonatkozásainak az elemzése, ezért – és az általánosításnak ezen a szintjén – megengedhetőnek tartom mellőzni a különbségtételt a nyugati országokban megfigyelhető munkaszervezeti újítások többféle modellje között, figyelembe véve azt is, hogy a globalizálódó világban csak fokozódó óvatossággal lehet regionális modellekről beszélni.

A nyugati nagyvállalatoknál az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás kulcsa a munkakörökkel kapcsolatos döntések. Minden további vezetési eljárás hatása nagyrészt a személytelenül kialakított munkakörök tartalmának szabatos leírásán és a spontán változások folyamatos nyomon követésén alapul. Az egyének közötti különbségeknek leginkább a munkaviszony kezdetén, a kiválasztás során van jelentősége, de ekkor is csak annyiban, hogy az előzetesen meghatározott követelmények-

¹ A nyugati nagyvállalatok nagy részére jellemző munkaerő-gazdálkodási modell bemutatásához összefoglalok az egyes vezetési eljárásokra vonatkozó ismereteket is, ezek forrása több angol, amerikai, francia, kanadai és magyar kézikönyv: Bakacsi és mások (1999), Bratton–Gold (1999), Cadin–Guérin–Pigeyre (1997), Dolan–Schuler (1995), Fisher–Schoenfeldt–Shaw (1999), Karolinyné és mások (2003), Milkovich–Boudreau (1997), Milkovich–Newman (1990). Az alfejezet korábbi változatai megjelentek: Bódis (1998, 2000).

² A környezeti bizonytalanság és a vállalati rugalmasság kapcsolatának ehhez az értelmezéséhez Sire (1993) gondolatmenete és ábrája (uo., 115) adott ötletet.

nek leginkább megfelelő jelölteket keresik. Az elmúlt másfél–két évtizedben több területen kibontakozott a vállalat alkalmazkodása a dolgozók közti különbségekhez. A javadalmazási és előléptetési döntésekben a korábbinál jobban tükröződnek az alkalmazottak teljesítményének és igényeinek egyéni eltérései. A kompetenciákon alapuló emberierőforrás-gazdálkodás pedig igyekszik összeegyeztetni a mindenkire vonatkozó munkaköri követelmények által garantált megbízhatóságot és az egyénenként eltérő képességek fejlesztésében és hasznosításában rejlő rugalmasságot. A vállalatok ez irányú alkalmazkodása azonban részleges és ellentmondásos. A figyelemreméltó változások ellenére a nyugati nagyvállalatok emberierőforrás-gazdálkodása továbbra is a munkakörökön alapul.

Az erősen specializált, pontosan elhatárolt munkakörökből álló szervezetek előnye, hogy nem túl bonyolult termékeket nagy sorozatban, olcsón, kiszámíthatóan, állandó minőségi paraméterekkel állíthatnak elő. Hátrányuk viszont, hogy nem kellően rugalmasak: nem túl jelentősen, de folyamatosan változó környezetben, amit például az egymástól részben különböző, kis- és közepes sorozatú termékek gyakori váltása idéz elő, a működésükben zavarok állhatnak be. Napjainkban a vállalatok jelentős része ilyen környezetben működik, ezért az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásuknak – és általában a korszerű menedzsmentnek – egyik legfontosabb feladata, hogyan lehet a munkakörök között nagyobb átjárhatóságot biztosítani (Aoki 1984).

A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás képessége növelhető a felhasznált erőforrásoknak a termelés mindenkori igényeihez való rugalmas mennyiségi és minőségi hozzáigazításával vagy a vállalathoz tartósan kötődő munkaerő alkalmazkodóképességének javításával. Az előbbi, ún. külső rugalmasság növelésének főbb lehetőségei: a bérköltség átmeneti vagy tartós csökkentése, a munkaidőrendszer átalakítása, a munkaszerződések határozott idejűvé alakítása, külső beszállítók igénybevétele, alacsonyabb bérű munkaerő foglalkoztatása a termelés külföldre telepítése révén, a továbbképzési költségek csökkentése. Az utóbbi, ún. belső rugalmasság növelése ezzel szemben a specializáció mérséklését, a dolgozók illetékességi körének bővítését, a szervezeten belüli hierarchikus szintek számának csökkentését, a technológiai változások előrejelzését, az alkalmazottak folyamatos át- és továbbképzését feltételezi (Lallement 1996, 107–109).

A munkakörök közötti átjárhatóság növelését célzó legátfogóbb kísérlet az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás munkakörök helyett kompetenciákon alapuló megközelítése. Kiindulópontja, hogy egy-egy termék vagy szolgáltatás alapvetően nem konkrét munkakörök, hanem különböző kompetenciák összeadódásának az eredménye. A munkavállalók – adottságaik és képzettségük által meghatározott – kompetenciái egymástól jelentősen különböző konkrét tevékenységekben hasznosíthatók. A munkaköri követelmények nem csupán a műszaki-technológiai jellemzőktől függenek, hanem attól a kevésbé objektív tényezőtől is, hogy az egyes termékek és szolgáltatások előállításához összesen szükséges kompetenciákat hogyan osztják fel a munkakörök között. Ha a vállalatnak sikerül azonosítania egyfelől munkaköreinek kompetenciaigényét, másfelől alkalmazottainak egyéni kompetenciáit, akkor a belső mobilitásnak a hagyományos karrierpályákat keresztbe szelő csatornáit hozhatja létre.

Az egyéni munkafeladatok és a munkaköri követelmények meghatározása a munkakörökön alapuló emberierőforrás-gazdálkodás előfeltétele. A vezetésnek és az alkalmazottaknak friss és részletes információkkal kell rendelkezniük a maguk és az illetékességi körükbe tartozó munkatársak feladatairól, a velük szemben támasztott követelményekről, kötelezettségeikről és jogaikról, szervezeti kapcsolataikról. Bár ezek egy részét csak hozzávetőlegesen lehet előre tisztázni, a megfigyelések arra utalnak, hogy sok hazai vállalat az indokoltnál kevesebb figyelmet fordít a munkaköri leírások elkészítésére és rendszeres felülvizsgálatára. Elnagyolt, elavult vagy akár hiányzó munkaköri leírások mellett is lehet eredményes munkaerő-gazdálkodást folytatni – a japán munkaszervezetekben például az egyes munkakörök között nincs éles határ. Ha azonban a vállalat az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás nyugati modelljéből vesz át – jelentős költséggel – bizonyos elemeket, anélkül, hogy alaposan ismerné és egységesítené munkakörei tartalmát, akkor alap nélkül építkezik.

A munkakörök tartalmának tudatos ki- és átalakítása kisebb-nagyobb technológiai és szervezeti változások esetén vagy új tevékenységek és szervezeti egységek létrehozásakor esedékes. Maguknak a dolgozóknak, közvetlen vezetőiknek vagy munkatársaiknak a kezdeményezésére idővel minden munkakör tartalmában spontán változások is bekövetkezhetnek. A munkakörök tartalmának ismerete és alakíthatósága feltételezi a spontán változások figyelemmel kísérését – intézményesítését vagy vissza-

fordítását. A munkakörelemzés a munkakörök tényleges tartalmának megállapítása céljából végzett empirikus vizsgálat, amelynek főbb eszközei a megfigyelés, az interjú, a kérdőív és az ún. kritikus esetek módszere.

A toborzás során a vállalatok kedvező összetételű álláspályázó-állomány vonzására törekednek. Az összetétel javulását eredményezheti a piacinál magasabb bérszínvonal vagy a jól megválasztott bérezési forma. A kiválasztás többlépcsős, fokozatosan dráguló technikákból álló eljárás. Feladata, hogy elegendően nagy valószínűséggel és elfogadható költséggel kiszűrje a leginkább alkalmas jelölteket. Az erősen specializált, pontosan elhatárolt munkakörökből álló szervezetekben nagy jelentősége van a toborzásnak és a kiválasztásnak. Ezek feladata biztosítani, hogy az előzetesen, személytelenül kialakított munkakörökbe minél inkább oda illő emberek kerüljenek. A kiválasztás költséges és tökéletlen eljárás. A munkáltató a jelentkezők felvételkor megfigyelhető jellemzői alapján kísérelheti meg a jövőbeli teljesítményük előrejelzését. A jelöltek nyilván nem akarják (de részben nem is tudják) feltárni az esetleges alkalmatlanságukra utaló jeleket. A munkaviszony ideje alatt, a dolgozók teljesítményének értékelése alapján a vállalat helyesbítheti az esetleg hibás felvételi döntését. Mivel azonban a teljesítménymérés eszközei is költségesek és tökéletlenek, az alkalmatlanság ténye akár tartósan rejtve maradhat.

Az alkalmasság megállapítását célzó kiválasztási technikákkal szemben támasztott két fő követelmény az érvényesség (az eszköz valóban azt méri, aminek a mérésére szánták) és a megbízhatóság (a mérést megismételve ugyanazt az eredményt kapjuk). A két leggyakrabban alkalmazott kiválasztási eszköz-család, a különböző típusú tesztek és az interjúk e követelményeknek, paradox módon, csak gyengén felelnek meg. A tesztek megbízhatóak, de sok munkakör esetében fontos követelmények mérésére nem alkalmasak. Fő hiányosságuk, hogy legfeljebb az egyéni versenyképességet tudják előrejelezni, a csoportmunkára való alkalmasságot nem. Ennek ellenére általában részei a kiválasztási eljárásnak, de alkalmazásuk fő területe az irodai-ügyviteli munkakörökbe történő válogatás (Cadin–Guérin–Pigeyre 1997, 174–218).

Még meglepőbbnek tűnhet a kiválasztási interjúk úgyszólván általános alkalmazása. Az interjúk alapján történő értékelés ugyanis sem érvényesnek, sem megbízhatónak nem tekinthető. Illúzió, hogy a felvételi beszélgetések alapján sikerülhet megfelelően

előrejelezni a jelentkezők termelékenységét. Emellett a kapott eredmények nagyban függenek a körülményektől, és nem összehasonlíthatók. A kiválasztási technikák érvényességének fogalma azonban kiterjeszthető arra is, hogy mennyiben járulnak hozzá az újonnan felvettek beilleszkedéséhez, a vezetők és a munkatársak kedvező fogadtatásához. Eszerint az interjúk elterjedtségére a következő magyarázat adható: mivel a leendő munkahelyi vezetők nélkülözhetetlenek ítélik, hogy a felvételi döntés előtt kikérdezhessék a jelölteket, ezért a felvételi beszélgetések mégis megfelelő eszközei a kiválasztásnak (Cadin–Guérin–Pigeyre 1997, 185–189). Ami pedig az értékelés megbízhatóságát, a jelöltekről kialakult vélemények összehasonlíthatóságát illeti, ez többféle módon növelhető (például a minden jelöltnek felteendő kérdéscsoportok és előzetes értékelési szempontok megállapításával, az értékelők képzésével stb.).

A kiválasztási eszközök közül mind az érvényességét, mind a megbízhatóságát tekintve kiemelkedik az ún. értékelő központ. Ennek alkalmazása során a tényleges munkafeladatokhoz hasonló problémák csoportos megoldását végzik a jelöltek. A megfigyelést és értékelést a vállalat erre kiképzett vezetői együttesen végzik. Az értékelő központtal szemben felmerülő legfontosabb kritika, hogy a magas költségei nem feltétlenül térülnek meg. Ezért is alkalmazzák vezetők kiválasztására.

A toborzás és kiválasztás az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás feltehetően azon területei közé tartozik, ahol a hazai vállalatoknak leginkább sikerült szakítaniuk a szocialista korszakból származó örökségükkel, a személyes viszonyokba ágyazódó vállalatvezetéssel.³ A vállalat ezeken a tevékenységeken keresztül érintkezik a munkaerőpiaccal, ezért annak radikális átalakulása a toborzásban és kiválasztásban bizonyára jobban érezteti hatását, mint a piaci hatásoktól elszigeteltebb vezetési eljárásokban. E területen nagy valószínűséggel sikerrel jár a külső tanácsadók megbízása, s így az új módszerek gyorsabban terjedhetnek. Az egységesülő toborzási és kiválasztási technikák mögött ugyanakkor a munkaerővel való gazdálkodás sokszínű gyakorlata állhat.

³ Alátámasztja ezt – ugyan munkaerő-gazdálkodási vezetők véleménye alapján és kis vállalati mintán – Bokor és mások (2005).

A munkavállalók zöme gyakorlati idejének növekedésével bővíti ismereteit, és ezáltal jövedelme is emelkedik. Ennek két alternatív módját érdemes megkülönböztetni. Az egyik egy adott szakmához kötődő ismeretek felhalmozása, amelyet az egyén elsősorban munkahely-változtatással, az ún. foglalkozási munkaerőpiacon kamatoztathat. A másik egy adott vállalathoz kötődő ismeretek gyarapítása, amely a belső munkaerőpiac (az előléptetésre és béremelésre vonatkozó munkahelyi szabályegyüttes) közvetítésével értékesíthető (erre még visszatérek).

Mivel a dolgozók termelékenységét befolyásoló ismeretek kisebb-nagyobb része az adott vállalathoz kötődik, a munkáltató és a munkavállaló között kölcsönös érdekelt-ség jöhet létre a munkaviszony tartós fenntartására és a munkaerő-piaci hatások részleges kikapcsolására. Emellett szól az is, hogy a foglalkoztatási költségek egy része a munkaviszony ideje alatt csak egyszer merül fel (Oi 1962). A kiválasztás tökéletlensége miatt például a vállalat a meglévő alkalmazottairól olcsóbban juthat megbízható információkhoz, mint egy állás betöltésére kívülről jelentkezőkről. Ezért a nagyvállalatok fontosabb munkaköreik jelentős részét belülről töltik be, s a dolgozók (a viszonylag szerény munkakörön belüli bérkülönbségek mellett) leginkább a munkaköri hierarchiában való előrelépéssel növelhetik bérüket.

Munkakör-értékelésnek a vállalatnál kialakított munkakörök relatív fontosságának bérkategóriákba sorolásuk céljából történő megállapítását nevezzük. Mivel a nyugati nagyvállalatok azonos munkaköreiben csak korlátozott lehetőség van bérdifferentiálásra, a kiemelkedő teljesítmény elismerésére, ezért a munkakör-értékelés eredménye jelentősen befolyásolhatja az egyén bérét. A munkakör-értékelésen alapuló bérmegállapítás vitatható ugyan, mivel nem különíthető el egymástól a különböző munkakörök hozzájárulása a szervezet egészének teljesítményéhez. Ennek ellenére a munkakör-értékelés hasznos tevékenység: az alkalmazásával járó problémák nem feledtethetők, hogy nélküle az emberierőforrás-gazdálkodás munkakörökön alapuló modelljében még nagyobb problémák merülnének fel. Azokban a munkakörökben, amelyek nagyjából azonos tartalommal sok vállalatnál előfordulnak, a beralakulás a munkaerő-piaci kereslet és kínálat viszonyától függ. Azokban a munkakörökben viszont, amelyeknek más vállalatoknál nincs nagyjából azonos megfelelőjük, a bérek bizonyos határok között függetlenek a külső (piaci) tényezőktől. Ebben az esetben a

munkáltató és a munkavállalók közötti alkudozás vagy valamilyen kölcsönösen méltányosnak tekintett szabály alapján történik a bérek meghatározása.

A fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainak egy része arra törekszik, hogy a piaci viszonyokból eredő bizonytalanságot belső működésében bürokratikus eljárások alkalmazásával csökkentse. Ezek egyike a módszeres munkakör-értékelés, amely az alkudozás bér meghatározó szerepét hivatott mérsékelni. A szocialista vállalatok emberi erőforrásokkal való gazdálkodását áthatotta az alkudozással járó bizonytalanság. Ott névleg azonos munkakörök betöltői egyéni képességeik és ambícióik függvényében jelentősen különböző feladatokat végeztek. Ezért a béreik közötti különbség – a közvetlen vezetőkkel folytatott alku kimenetelétől függően – akár két-háromszoros is volt, szemben a nyugati nagyvállalatokra jellemző legfeljebb másfélszeres különbségekkel.

A nyugati vállalatoknál végzett munkakör-értékelés az összehasonlító bérvizsgálatok révén kapcsolódik össze a munkaerőpiac többi szereplőjének magatartásával. A munkakör-értékelésre szakosodott tanácsadók megbízása közelíti egymáshoz a különböző vállalatoknál végzett munkakör-értékelés módszereit és eredményét. A munkakör-értékelést alkalmazó és az összehasonlító bérvizsgálatokban részt vevő vállalatok egymáshoz viszonylag közel álló munkafeladatok más cégek által fizetett béreit kísérik figyelemmel.

Ha egy adott munkakörben dolgozók kevés munkáltatónál számíthatnak magasabb bérre, akkor a vállalat magabiztosabban utasíthatja el esetleges béremelési igényüket. Ha a munkavállalók rendszeresen fellépnének a vállalatnál keletkező jövedelem felletti osztozkodás arányainak megváltoztatásáért, ellehetetlenülhetne a vállalat működése. A munkakör-értékelés két módon csökkentheti az alkudozás szerepét a bérek meghatározásában. Egyrészt, a több szereplő részvételével végzett, módszeres eljárás hozzájárulhat ahhoz, hogy a dolgozók méltányosnak tekintsék bérüket, s ne alkudozásra fordítsák erőfeszítésüket. Másrészt, a munkaerő-piaci bérvizsgálattal kiegészített munkakör-értékelés elősegíti, hogy a munkáltató megítélhesse a különböző csoportok alkuképességét, s eldönthesse, mikor érdemes engednie. Előfordul, hogy a munkaerő-piaci kereslet és kínálat változásai és/vagy az alkudozás eredményeként egyes munkaköri csoportoknak sikerül béremelést kikényszeríteniük. Ha a bérará-

nyok változása a munkaerőpiacon tömegesnek és tartósnak bizonyul, akkor ezt a munkakör-értékelés legközelebbi felülvizsgálatakor, a változásokat a munkakörök tartalmi módosulásának tulajdonítva, kivételből szabállyá kell emelni.

A munkakör-értékelésben, akár csak a kiválasztásban, a hazai nagyvállalatok a kilencvenes évektől külső tanácsadók közreműködésével nyugati eljárásokat honosítottak meg. Betölti-e valóban a munkakör-értékelés a neki tulajdonított szerepet, vagy a vezetők csupán a külföldi tulajdonos elvárásait és a vezetési divatot követve, anélkül alkalmazzák, hogy az eredményeit hasznosítanák? Ez attól függ, hogy a kilencvenes években sikerült-e pontosabban rögzíteni a munkaköri feladatokat és közelíteni egymáshoz az azonos munkakört betöltők tevékenységét, vagy pedig továbbra is elmosódottak a munkakörök közötti határok, és jelentősek az azonos munkakört betöltők közötti teljesítménykülönbségek.

A bérezés négy tiszta formáját különböztetjük meg.

1. A teljesítménybér lehet közvetlen és közvetett. A közvetlen teljesítménybérezés a munka eredményétől mechanikusan függő, tág határok között ingadozó, rugalmas béreket eredményez. Egyszerű és ismétlődő munkafeladatok díjazására alkalmas, mivel ebben az esetben a munka eredményének mérése és a dolgozók cserélődése alacsony költséggel jár. A közvetett, ún. érdem szerinti teljesítménybérezés ezzel szemben egyedi és összetett feladatok esetén alkalmazható. Mivel ezek értékelési szempontjai esetről esetre különbözőek és csak hozzávetőlegesen határozhatók meg előre, ezért az értékelés szükségképpen személyre szabott, hosszabb időszakra vonatkozik, és sokoldalú mérlegelésen alapul. Két értékelés között garantálják a bért, ami hozzájárulhat a költségesen pótolható dolgozók megtartásához.

2. Ha a tevékenység és a szervezet méretei és bonyolultsága miatt nem lehet személyenként és feladatonként értékelni a teljesítményeket, akkor valamilyen személytelen bérmegállapító mechanizmust kell alkalmazni. A munkakörök osztályozásán alapuló eljárás segítségével a béreket a munkaköri jellemzők és a munkakört betöltőkkel szemben támasztott követelmények alapján állapítják meg. Az ilyen módon történő bérmegállapítás további feladatok elé állítja a vezetést. Egyrészt, el kell érnie, hogy a munkakörök közötti bérarányokat a dolgozók többsége méltányosnak tekint-

se. Másrészt, ki kell dolgoznia a munkaköri követelményeknek való megfelelés értékelését, és gondot kell fordítania az ösztönzés folyamatos fenntartására.

3. A rangidősség szerinti bérezés alapja az adott vállalatnál töltött szolgálati idő és a dolgozók termelékenysége között feltételezett pozitív kapcsolat. Az egyes munkakörökbe való felvétel és előléptetés formális kritériumainak teljesítése jogosultságot jelent a munkakörhöz rendelt minimális bérre. Ugyanakkor a leszolgált idő növekedése a minimális munkaköri követelmények teljesítése esetén is folyamatos keresetnövekedést biztosít. A rangidősség szerinti bérezés tartós munkaviszony létesítésében teszi érdekeltté a dolgozókat. Az elterjedt vélekedéssel szemben nem zárja ki az egyéni teljesítmények növelésére való ösztönzést sem. Igaz, erre főleg a felvétel és az előléptetés kritériumainak szigorításával van lehetőség, ami csak hosszabb távon – az újabb munkavállalók javuló összetételén és teljesítményén keresztül – fejthet ki ösztönző hatást.

4. Mivel a dolgozók kompetenciáinak gazdagítása növeli a vállalat rugalmasságát és versenyképességét, indokolt lehet egyéni bérüket az „elismert kompetenciákhoz” (a „foglalkoztathatóságukhoz”) kötni. A kilencvenes években az állandósult piaci és szervezeti átalakulások hatására a nyugati nagyvállalatok egy része komoly kísérleteket tett a kompetencia alapú bérezés gyakorlati alkalmazására. Ennek során különös figyelmet kell fordítani a költségek megtérülésének biztosítására, mivel a kompetenciákon alapuló bér tiszta formájában elszakad a ténylegesen végzett tevékenységtől. Feszültséget kelthet a dolgozók közt, ha az adott munkamegosztásban ugyanazt a tevékenységet végzők között jelentős bérkülönbség alakul ki azok javára, akik korábban több, eltérő kompetenciákat igénylő munkakörben dolgoztak.

A gyakorlatban létező vállalati bérrendszerek a fenti négy típus keverékei.⁴

A modern nagyvállalatok számára – bár a költségeik rövid távú alakulása szempontjából előnyös volna – nem lehetséges, sem kívánatos a közvetlen teljesítménybérezés széles körű alkalmazása. A feladatok jelentős részének teljesítése ugyanis egyszerű

⁴ A fejezet elején felsorolt forrásmunkákon kívül felhasználtam a Peretti–Cazal–Quiquandon (1990, 116–125) és Cazal–Peretti (1992) által ismertetett régebbi felmérési eredményeket és a hozzájuk tartozó elemzést.

paraméterekkel nem mérhető, a specifikus ismeretek vállalati gazdálkodásban betöltött szerepe következtében pedig veszteségekkel jár a dolgozók kilépése. Ugyanakkor a legtöbb munkakörben lehetőség van teljesítménycélok kitűzésére, s a bér egy része – a rövid távon és nem kizárólagosan érvényesülő bérelemek – ezekhez köthetők.

Alapos mérlegelés nélkül úgy tűnhet, hogy az érdem szerinti bérezés a teljesítménybér csupa előnyös vonását egyesíti. Ez a bérezési forma azonban csak kicsi, könnyen áttekinthető szervezetekben alkalmazható különösebb hátrányok nélkül. Nagyobb szervezetek koordinációjához személytelen mechanizmusokra is szükség van. A személyre szabott feladatmeghatározás és értékelés túlsúlya ugyanis áttekinthetetlené és kiszámíthatatlanná tenné e szervezetek működését. A mindenkori munkavállalók adottságaihoz és motivációjához alkalmazkodó, munkahelyi alkuk sokasága alapján működő (poszt)szocialista szervezeteknek – a jelentős belső rugalmasságuk mellett – ez a legnagyobb gyengéje. A munkakörök osztályozása vagy a rangidősség szerinti bérezés stabil, megbízható teljesítményt nyújtó munkaerő-állományt és jól kalkulálható béreket eredményezhet. A teljesítménybérezés rugalmasságát ugyanakkor a nyugati nagyvállalatok sem nélkülözhetik teljesen. A teljesítménykülönbségek elismerése a munkakörhöz tartozó bérsávon belüli egyéni különbségtétellel, a rövid távú teljesítménycélok eléréséért járó prémiummal és a munkaköri követelmények tartós túlteljesítéséért adható előléptetéssel lehetséges.

A vállalatok az összehasonlító bérvizsgálatok alapján szerezhethetnek megalapozott információkat a hasonló tudás- és erőfeszítés-igényű munkákért más cégeknél fizetett bérekről. A piaci átlag alatti bérszint (csakúgy, mint az ingadozó teljesítmény azonnali bérkihatásából fakadó bizonytalanság) megfelelő ellentételezés hiányában a dolgozók kilépéséhez vezethet. A piacinál magasabb bérszint mellett viszont a vállalat csak abban az esetben őrizheti meg versenyképességét, ha a magas bérekért cserébe a munkavállalók kellően nagyobb erőbedobással dolgoznak.

A munkakörök bérkategóriákba sorolásakor eldöntendő legfontosabb kérdések közé tartozik a bérsávok szélességének és az átfedésük mértékének meghatározása. Mindkét esetben tulajdonképpen arról kell döntenie, hogy a munkakör-osztályozáshoz képest mekkora szerepet szánunk az egyéb bérmegállapítási eljárásoknak. A túl kes-

keny bérsvakok és a túl kicsi átfedés azzal a következménnyel jár, hogy a béreket szinte automatikusan a munkaköri besorolás határozza meg. Ezzel szemben a nagyon széles vagy jelentősen átfedő bérsvakok egyik lehetséges következménye, hogy a rangidősség jut túlzott bér meghatározó szerephez, ami még a munkaköri besorolásnál is merevebb automatizmushoz vezethet. A másik – alaposabb mérlegelés nélkül csábítónak tűnő – lehetőség, hogy a nagy bérkülönbségek az egyéni teljesítmények különbségeit tükrözhetik. A teljesítménykövetelmények meghatározásának és ellenőrzésének nehézségei miatt azonban a nagy szervezetekben a teljesítményelv túlhajtása visszajára fordulhat, és növekvő bizonytalanságot eredményezhet.

A kompetenciaelv érvényesítésekor a dolgozók munkavégző képességének gazdagítására és sokoldalú felhasználására való ösztönzést igyekeznek összeegyeztetni a költséghatékony és méltányos javadalmazás követelményével. Evégett az egyéni béreket vegyesen, részint a kompetenciák, részint a ténylegesen végzett tevékenység alapján állapítják meg. Ennek egyik lehetséges módja, hogy nem az adott dolgozó összes azonosítható kompetenciáját, hanem egy vonatkoztatási időszakban (például az elmúlt két évben) rábízott feladatok ellátásához szükséges kompetenciákat veszik figyelembe, s ezen az alapon a béreket rendszeresen (például évente) felülvizsgálják.

A javadalmazás eszköztára nem merül ki a teljesítménytől, besorolástól vagy rangidősségtől függő (másképpen: a változó és fix) bérelemek közötti választásban. A béren kívüli pénzbeli juttatások egyik típusa a vállalat profitjának növelésében teszi érdekeltté az alkalmazottakat, nyereségrészesedés (a profit egy részének átengedése) vagy tőkerészesedés (az alkalmazottak kedvezményes részvényvásárlási lehetősége) útján. A béren kívüli pénzbeli juttatások másik típusa a törvény által kötelezően előírt formákon felül kiegészítő (főleg betegség- és nyugdíj-) biztosítást kínál. A nem pénzbeli juttatások leggyakoribb formái az étkezési hozzájárulás, a vállalati szociális létesítmények működtetése, a vállalat termékeihez való ingyenes vagy kedvezményes hozzájutás, a magáncélokra is használható cégautó és a szolgálati lakás. A javadalmazás nyújtotta választási lehetőségeken túl, erőteljes ösztönző hatásuk lehet az előrelépést és önmegvalósítást szolgáló olyan tényezőknek, mint a karrierkilátásokkal kecsegtető szervezet, az előrelépéshez szükséges továbbképzésben való részvétel lehetősége, a munkakör-gazdagítás vagy a társadalmi státuszt megjelenítő juttatások.

Az ösztönzési–javadalmazási formák közötti választás főleg a külső és belső bizonytalanság mértékétől, a vállalat tevékenységétől, méretétől, termékpiaci pozíciójától, a munkaerőpiac állapotától, a munkavállalók kor, nem, szakképzettség szerinti összetételétől, a szakszervezeti befolyás mértékétől és orientációjától, valamint az egyes juttatási formákhoz kapcsolódó állami kedvezményektől függ. A fejlett piacgazdaságok vállalatainál a nyolcvanas évekig a pénzbeli juttatásokat a fix alapbér dominanciája jellemezte (a fizikai munkások közvetlen teljesítménybérét sok helyen már korábban időbérre vagy gyakrabban valamilyen kombinált bérformává alakították), a nem pénzbeli juttatásokat pedig a kezdetleges gazdasági kalkuláció. Az elmúlt másfél–két évtizedben jelentősen növekedett a környezet bizonytalansága és a munkavállalók sokfélesége, s ennek hatására a vállalati gyakorlat sokszínűbbé vált. Általában csökkent a bérezés súlya a teljes javadalmazásban, ugyanakkor a béreket igyekeznek szorosabban a teljesítményekhez kötni, s a szigorú gazdasági kalkulációt kiterjeszik a kiegészítő biztosítási és a nem pénzbeli juttatásokra.

A teljesítményekhez jobban igazodó bérezést a nyolcvanas évek első felében az alapbérek egyénenként eltérő mértékű emelésével próbálták megvalósítani. A bérekbe tartósan beépülő különbségek teljesítményösztönző hatását azonban a bérköltség rugalmasabbá alakítására törekvő vállalatok nem tartották megfelelőnek. Visszariadtak attól, hogy az egyes munkakörökhöz tartozó bérsávokat a bérrendszer individualizálása keretében jelentősen széthúzzák. A munkakörök személytelen és kiszámítható rendszerén alapuló szervezetekben ugyanis elképzelhetetlen, hogy azonos munkaköri követelményeket a dolgozók tartósan nagy különbségekkel teljesítsenek. Így viszont bérük sem térhet el jelentősen. E szervezetek logikája azt diktálja, hogy a tartósan kiemelkedő teljesítményt nyújtókat előléptessék, a tartósan gyengén teljesítőktől pedig megváljanak. Ezen kívül, még ha lennének is lényeges különbségek az azonos munkakörben dolgozók között, a teljesítményértékelési rendszer nem feltétlenül képes ezeket megbízhatóan feltárni. Ha a vezetés biztosítani tudná a személyesség ehhez szükséges szintjét (amit a japán munkaszervezetek ún. ranghierarchiájáról vagy – másképpen – a szocialista vállalatokon belüli piaci viszonyokról is elmondhatunk), akkor nem kellene a nyugati vállalatok működését ilyen nagy mértékben a munkakörökre alapozni, s könnyen megszüntethetnék rugalmatlanságuk egyik fő okát.

Az említett problémák miatt a nyolcvanas évek második felétől a legtöbb vállalat az esetenkénti prémiumban (bonusz), illetve a nyereségrészesedésben és a munkavállalói részvényjuttatásban látja a teljesítményfüggő javadalmazás legjobb lehetőségét. Az egyéni prémium előnye, hogy folyamatosan és erőteljesen ösztönözhet, és a teljesítmény téves értékelésének következményei nem tartósak. Az előléptetési kritériumokkal szemben jelentős hátránya ugyanakkor, hogy a teljesítménycélok szükségképpen rövid távúak, és szembekerülhetnek a szervezet hosszú távú érdekeivel. Ezen kívül a modern szervezetekre jellemző csoportmunka mellett az egyéni teljesítmény gyakran nem különíthető el, vagy ha mégis, akkor a dolgozók közötti jelentős bérkülönbségek kialakulása a nélkülözhetetlen csoportszellemet ronthatja. Erre a csoportos prémium, a nyereségrészesedés vagy a munkavállalói részvényjuttatás jelenthet megoldást; az utóbbi a vállalati célok hosszú távú teljesítésében is érdekeltté teheti a dolgozókat. Ezek az előnyök azonban nem feltétlenül következnek be, mivel a csoportos értékelés – a csoportméret és az időhorizont növekedésével, vagyis a három juttatás fenti sorrendjében – növeli a potyautasság veszélyét. A munkavállalói részvényjuttatás motiváló hatása például akkor érvényesülhet igazán, ha a vezetés bevonja a dolgozókat a vállalat ügyeibe. Ennek lehetőségét viszont technológiai és szervezeti adottságok korlátozhatják. Ami végül a kiegészítő biztosításokat és a nem pénzügyi juttatásokat illeti, e növekvő költségelemeket a vállalatok igyekeznek korlátozni és ösztönző hatásukat javítani. Ennek legfőbb módja, hogy a munkavállalókat az előre megállapított értékhatáron belül a különböző juttatások közötti választás elé állítják („cafeteria” programok).

A teljesítményértékelés a munkaköri követelményeknek való – általában közvetlenül nem mérhető – megfelelés értékelése. Itt tetőznek az alkalmazottak irányításával kapcsolatos, említett információszerzési problémák: a felvételre jelentkezők jövőbeli teljesítményének előrejelzése és a munkakörök egymáshoz viszonyított értékének kijelölése. A vezetés és az alkalmazottak között információs aszimmetria áll fenn az utóbbiak javára: a korszerű szervezetek legtöbb munkakörében a tevékenység eredménye nem mérhető néhány egyszerű paraméter alapján, a munkavégzés összes fontos körülményéről nem lehet előzetes munkaszerződésben megállapodni, s így az alkalmazottaknak módjukban áll érdekeiknek megfelelően torzítani a vezetés rendelkezésére álló információkat.

Az említett információszerzési nehézségek hatása összeadódhat. A tökéletlen kiválasztási eljárás következtében alkalmatlan személy kerülhet egy adott munkakörbe, miközben alkalmatlanságával esetleg maga sincs tisztában. A személytelen munkakör-értékelés és a munkaerő-piaci összehasonlító bérvizsgálatok alapján végzett bérbesorolás következtében az illető alapbére független az egyéni jellemzőitől. Alacsony teljesítménye és alkalmatlansága a teljesítményértékelés hiányosságai miatt akár tartósan rejtve maradhat, s így a teljesítmény–bér viszony a vállalat számára kedvezőtlenül alakulhat. Mindez természetesen megjelenik a vállalat versenytársainál alacsonyabb termelékenységében. A legnagyobb veszély abban rejlik, hogy a menedzsment nem tudhatja, a szervezetnek mely részében kellene beavatkoznia.

A munkafeladatok bonyolultsága miatt a teljesítményértékelésnek nevezett eljárás a legtöbbször nem képes a szó szoros értelmében vett teljesítményt – a tevékenység outputjait – mérni. Ehelyett a legtöbbször magatartások (tevékenységek) vagy személyes tulajdonságok előfordulását igyekeznek megfigyelni, amelyekről feltételezik, hogy összefüggnek az outputokkal. E kapcsolat közvetett és feltételes volta különösen nyilvánvaló a személyiségjellemzők esetében, hiszen egyáltalán nem biztos, hogy a dolgozó meglévő adottságait mozgósítja a vállalat érdekében. Ha a megfigyelt változó nem áll elég szoros kapcsolatban a tevékenység outputjaival, fennáll a veszély, hogy a teljesítményértékelés alapján alkalmatlannak minősülnek valójában megfelelően tevékenykedő dolgozók, vagy fordítva, jutalomban részesülnek olyanok, akik a munkában nem, hanem csupán a teljesítményértékelés keretében megfigyelt mutató teljesítésében jeleskedtek.

Az alkalmazottak bérét közvetlenül és azonnal érintő vezetői döntéseken (differenciált béremelés, költségvetés készítése, munkaerő-tervezés, termelésprogramozás) túl, a teljesítményértékelés alkalmas a bérkihatással csak közvetetten és hosszabb távon (előléptetés megalapozása, visszajelzés a végzett munkáról, képzési–fejlesztési igények feltárása) vagy egyáltalán nem járó döntések (a kiválasztási eszközök és a képzés hatékonyságának utólagos értékelése) megalapozására. Az egyéni béreket közvetlenül és azonnal érintő döntések előkészítésére csak a tényleges outputok mérése használható. Minél közvetettebb és feltételesebb a kapcsolat a mért változó és a tényleges output között, annál inkább csak fejlesztési célokra, „puhább” és nem egyéne-

ket, hanem nagyobb csoportokat érintő döntések megalapozására lehet felhasználni az értékelés eredményét.

A teljesítményértékelés korszerű eljárásai a személyiségjellemzők mérésétől (amilyen az általános tulajdonságok értékelésére szolgáló olcsó, ún. osztályozó skálák) igyekeznek elmozdulni a magatartás alapú értékelés felé (magatartásformákkal – a munkakörelemzésnél már említett „kritikus esetekkel” – jellemzett osztályozó skála, magatartás-megfigyelő skála). Ez egyben azt jelenti, hogy a vállalatok által alkalmazott teljesítményértékelési eljárások – bármennyire kívánatos volna a rugalmasság növelése végett különböző mértékben emelni a béreket – inkább fejlesztési célokra alkalmasak, semmint a szó szoros értelmében vett értékelésre. A leginkább értékelési jellegű felhasználási lehetőség az, hogy az előléptetésekről (vagyis a magasabb munkaköri követelmények teljesítésére való feltételezett alkalmasságról) több, egymást követő teljesítményértékelés eredményének figyelembevételével döntenek. Ennél általánosabb és talán fontosabb is, hogy a rendszeres időközönként megismételt „értékelési” eljárás a dolgozókkal való kommunikációnak a vezetés által irányított, mindenki esetében azonos szerkezetű, dokumentált formája. A közvetlen vezetők – akik általában az értékelő beszélgetéseket végzik – és az alkalmazottak ilyenkor tisztázzák a munkavégzést akadályozó tényezőket és a kölcsönös elvárásaikat.

A belső információáramlás módja szorosan összefügg a vállalat működési elveivel és hatalmi viszonyaival. Iránya szerint vertikális és horizontális információáramlásról beszélhetünk. A lineáris–funkcionális szervezet ideáltípusában a lényeges információk kizárólag vertikálisan áramolhatnak. A vezetéstől utasítások érkeznek a végrehajtókhoz, akik a végrehajtás esetleges akadályait a feletteseiknek tartoznak jelenteni. A problémák önálló vagy az alkalmazottak közti horizontális egyeztetés útján történő megoldása nemhogy szükségtelennek, de egyenesen károsnak és üldözendőnek minősül. Feltételezik ugyanis, hogy az adott problémával az arra szakosodott és a végrehajtói szinttől elkülönült szervezeti egység képes leginkább megbirkózni, s hogy az alkalmazottak önálló kezdeményezései és horizontális egyezkedése csorbítaná a vezetés hatékonyságát, bomlasztaná a szervezetet.

Számos munkakörben azonban a megfelelő munkavégzéshez szükséges (a dolgozó termelékenységét növelő) ismeretek jelentős része munka közben szerezhető meg. A

vállalatvezetés nem tudja előírni és ellenőrizni a munkavégzés minden mozzanatát, a dolgozók pedig – jobb alkupozíciót remélve – vonakodnak megosztani a vezetéssel a feladataik teljesítése közben szerzett ismereteiket. Így a korszerű vezetés kétlelkűen viszonyul az alkalmazottak önálló kezdeményezéseihöz, horizontális információcseréjéhez és kölcsönös segítségnyújtásához. Mint a munkavégzés nélkülözhetetlen – a környezet bonyolultságával és változékonyságával növekvő jelentőségű – tényezőjének, teret enged neki, épít rá, és ösztönzi. A horizontális információáramlás azonban módosítja a vállalatban belüli erőviszonyokat, és nehezíti a hagyományos eszközökkel történő vezetést. Ha korlátlanra válna és teljesen kikerülne a menedzseri ellenőrzés alól, az megfosztaná a nyugati munkaszervezeteket a legfőbb erényüktől: a kiszámítható működéstől. Ezért a vezetés igyekszik az ésszerűnek vélt mértékre korlátozni és ellenőrzést gyakorolni felette. Ennek talán legjobb példája (a nyugati vállalat típustól jelentősen eltérő elvek alapján működő japán munkaszervezetektől átvett) ötletládák, vállalati vitacsoportok és minőségi körök programja. Céljuk, hogy a dolgozók számára fórumot és ösztönzést teremtsenek arra, hogy a munka közben felhalmozott specifikus ismereteik alapján javaslatokat tegyenek a vezetés által kijelölt, számára nehezen kezelhetőnek bizonyult problémákra.

A horizontális információcseré ellenőrzött formáinak létrehozása és fejlesztése mellett, a vállalatban belüli információáramlás másik fontos fejleménye, hogy a menedzsment igyekszik a szakszervezeteknek tulajdonított gazdasági előnyöket a saját eszközeivel elérni. Az egymást követő gazdasági válságok, a gazdaság ágazati szerkezetének és a munkavállalók jellemzőinek átalakulása világszerte meggyengítette a szakszervezeteket. Ezek legfontosabb gazdasági előnyének általában azt tartják, hogy – a munkavállalók és a vezetés között közvetlen kommunikációs formát teremtve – a kilépéssel szemben alternatív módot kínálnak az elégedetlenség kinyilvánítására (Freeman 1976, 1980). Ennek különösen az alkalmazottak által felhalmozott munkahely-specifikus ismeretek miatt van jelentősége, mivel a kilépéssel ezek mindkét fél számára elvesznek. Kézenfekvő a törekvés, hogy a vezetés a saját eszközeivel és ellenőrzése alatt gyarapítsa a kommunikációs csatornák számát. Ettől remélhető, hogy a szervezetben megbúvó konfliktusforrások feltárása a szakszervezetek működésének munkáltatói szempontból nemkívánatos következményei nélkül valósulhat meg. Erre példa a teljesítményértékelési eljárás, amely – az egyéni és kollektív alkudozás számottevő lehetősége nélkül – felszínre hozhatja az alkalmazottak

elégedetlenségének tényét és okait. S mivel a munkahelyi vezető csak a dolgozó által ismert és az ő véleményét is tartalmazó értékelést továbbíthat, a teljesítményértékelés a szakszervezetnek azt a szerepét is pótolhatja, hogy az alacsonyabb szintű vezetők ellenőrzésének sajátos lehetőségét nyújtja a felsőbb vezetés számára.

A fejlett piacgazdaságokban működő nagyvállalatoknál az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás jelentősége az elmúlt másfél évtizedben látványosan felértékelődött. A hatvanas évek végéig e szakterület főleg a munkásjóléti intézmények működtetését, elsősorban adminisztratív jellegű vezetési feladatokat, illetve a szakszervezetekkel való kapcsolattartást jelentette. A hetvenes évektől ugyan kifinomultabb és formalizáltabb eszközöket alkalmaz (ekkor vált például általánossá a módszeres munkakör-értékelés, a vállalati továbbképzés tervezése, a felvételi tesztek alkalmazása), a funkcionális vagy törzskari–kiszolgáló szervezetben működő szakemberek hatalmi súlya egyértelműen alatta maradt más, korábban önállósult vezetési funkciók (termelésirányítás, pénzügy, marketing stb.) specialistáinak.

A nyolcvanas-kilencvenes évek egyik fejleménye, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás bizonyos feltételekkel az üzleti stratégia kialakításában is szerephez jut, amelynek korábban csak végrehajtója lehetett. Az emberi erőforrások felértékelődése attól függ, mennyiben szerezhető e vagyonelem fejlesztésével és hasznosításával versenyelőny a piaci konkurenssekkel szemben. Emellett az ismert és sikeres vállalatok gyakorlata a dicsfényhatás révén növelheti más vállalatok emberierőforrás-szakembereinek befolyását. A nyolcvanas-kilencvenes évek másik fejleménye, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás egyes feladataiból minden vezető egyre inkább kiveszi a részét. Például a kiválasztási eljárás egyes szakaszaiban, a teljesítményértékelésben vagy az – egyéni teljesítménykülönbségeket a korábbinál jobban tükröző – bérrendszer működtetésében minden munkahelyi vezető részt vesz. Így az emberi erőforrások specialistáinak feladatai a hierarchiában részben felfelé (az általános vezetési, stratégiai kérdésekkel foglalkozó csúcavezetői szintre), részben lefelé és horizontálisan (a munkahelyi vezetők mindennapi feladatainak irányában) tolódtak el. Ennek kapcsán egyes szerzők elképzelhetőnek tartják, hogy a nem túl távoli jövőben e funkció teljes mértékben beolvad a vezetők közötti munkamegosztás más területeibe (Bournois–Derr 1994).

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás tartalmának és jelentőségének fejlődésével együtt változik a vezetők képzettsége és jellemző karrierútja is. Megfelelő empirikus kutatások hiányában csak feltételezhetjük, hogy a magyar vállalatoknál e szakterületen nagyon sokféle vezető dolgozik.⁵ A humán végzettségű és kultúrájú menedzserek (tanárok, pszichológusok, szociológusok stb.) feltehetően magas aránya a funkció egykori nyugati imidzsének felel meg. Eszerint a munkaügyet az különbözteti meg a többi vezetési funkciótól, hogy szakemberei enyhítik a menedzsment ridegségét, technokratizmusát, szót értenek a szakszervezetekkel, és igazgatják a munkásjóléti intézményeket. A poszt szocialista átalakulás során nöhetett a jogász végzettségű vezetők aránya. A munkaerő-piaci helyzet drasztikus romlása, illetőleg a foglalkoztatást érintő jogszabályok gyökeres átalakulása következtében ugyanis sok vállalatnál úgy ítélték meg, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás lehetőségeit és korlátait elsősorban a jogszabályi környezet határozza meg. A jogi ismeretek értéke érdekes módon növekszik a nyugati vállalatok munkaügyi vezetői számára is. Szaktudásuknak ugyanis ez a leginkább specifikus eleme, amely – a legtöbb vezetési technikával szemben – nem válhat az általános vezetői ismeretek részévé, s így a jövőben is biztosíthatja a funkciójuk önállóságát. A műszaki végzettségű vezetők (főleg a kiegészítő üzleti képzésben részesült mérnökök) magyar vállalatokra is vélhetően régóta jellemző nagyarányú jelenléte vág egybe leginkább a nyugati fejleményekkel. Ott is és nálunk is jellemző ugyanis, hogy az emberi erőforrásokra szakosodott vezetők leginkább más vezetési funkciókban (a hagyományosan műszaki orientációjú hazai termelővállalati menedzsmentben főleg termelési középvezetőként) elért sikereikkel és operatív vezetői gyakorlatukkal alapozhatják meg tekintélyüket. Végül, a munkaügyi funkció stratégiai felértékelődése következtében a fejlett piacgazdaságokban megfigyelhető az emberi erőforrásokért felelős első számú vezetők üzleti ismereteinek bővülése és a gazdasági diplomával rendelkezők fölénybe kerülése.

⁵ A Magyarországon végzett – tudtommal – első részletes kutatás eredményei, mely 26 vállalat közép- és felsővezetőire terjedt ki, részben hasonló kérdések vizsgálata céljából: Bokor és mások (2005).

2.2. A szervezeti járadék keletkezése és kisajátítása mint a posztoszocialista munkaszervezetek elemzésének koncepcionális kerete

2.2.1. Szervezeti mikroszociológiai kutatások Magyarországon 1990 előtt és után

Miközben a nyugati nagyvállalatok erőssége a kiszámítható működés, és a rugalmasságuk növelése jelent számukra újabban gondot, a hetvenes-nyolcvanas évek kitűnő magyarországi munkaszociológiai irodalma meggyőzően bemutatta, hogy a szocialista vállalatok több tekintetben kifejezetten rugalmasan, ám kiszámíthatatlanul működtek. A dolgozók egy része megtanult több feladatot is ellátni, szívesen kezdeményezett különféle módosításokat a technológiában, és élénken érdekelték a vállalatának ügyei. Mindezt a vállalatok nem is nélkülözhatték, mivel a normális munkavégzéshez szükséges feltételek sokszor hiányoztak, a vezetés pedig a nyugati cégekhez képest kevésbé vett részt az egyes tevékenységek költséges összehangolásában. A bérekről és a teljesítményekről folyó alku résztvevői a szocialista vállalatoknál nem a szakszervezet és a vállalati felső vezetés voltak, hanem a kulcshelyzetben lévő (főleg a csak az adott vállalatnál elsajátítható ismeretekkel rendelkező) dolgozók, illetve a közvetlen műhelybeli és irodai vezetők. A nyugati gazdaságokhoz képest decentralizáltabb alkudozás eredményeként a névleg azonos feladatokat végző dolgozók tényleges tevékenysége, illetve bérei jelentősen különböztek, ez pedig hozzájárult a szocialista vállalatokat jellemző bizonytalansághoz (Kemény 1972, 1990a, 1990b, Héthy–Makó 1972, 1978, Fazekas 1982, Köllő 1982, Kertesi–Szirácski 1983, Neumann 1988, Stark 1988, visszatekintő összefoglalás Gábor R. 1997).

A belső munkaerőpiacok elméletének (Doeringer–Piore 1971) fő megállapítása, hogy a béreket a hasonló munkaerő külső piacának kereslet–kínálati viszonyai helyett belső (jellemzően íratlan) szabályok határozzák meg, ami főleg a foglalkoztatás fix költségeivel magyarázható (munkahelyspecifikus képzés, új dolgozók felvétele, munkaerő-cserélődés). Az efféle belső karrier-munkaerőpiacokat működtető vállalatok foglalkoztatási jellemzői a tartós munkaviszony, a munkaköri ranglétra magasabb fokain elhelyezkedő állások belülről történő betöltése, a ranglétra alján elhelyezkedő munkakörök (belépési kapuk) révén való érintkezés a külső munkaerőpiaccal, és a szolgálati idővel növekvő keresetek.

Stark (1988) „tükörmodellje” – nagymértékben felhasználva és nemzetközi összefüggésbe helyezve a magyar kutatók több hullámban csaknem két évtizeden át elért eredményeit – egymás ellentétpárjaként jellemezte a nyugati és a szocialista vállalatok belső munkamegosztási és bérelosztási mechanizmusait (*1. táblázat*).

1. táblázat

A vállalati belső munkaerőpiacok jellemzői a piaci és a szocialista gazdaságban

Piacgazdaság		Szocialista gazdaság
A piaci környezet	<i>A bizonytalanság eredete</i>	A bürokratikus szabályozás
Bürokratikus és személytelenül alkalmazott osztályozási mechanizmus	<i>A belső munkaerőpiac működési mechanizmusa</i>	A személyes kapcsolatokba ágyazódó üzleti jellegű mechanizmus
A munkavállalói kollektívát képviselő szakszervezet és a vállalatvezetés alkuja	<i>Az alku résztvevői és jellege</i>	Az alkalmazotti elit kis csoportjai és a közvetlen vezetők munkahelyi szintű, szelektív alkuja
Fizetésemelés; az előléptetés és az elbocsátás szabályai	<i>Az alku tárgya</i>	Jobban és rosszabbul fizetett munkák elosztása, „belső vállalkozási” szerződések
A dolgozó védelmet élvez-e a piaci jellegű mechanizmusok hátrányaival szemben	<i>Az előnyös munkaerő-piaci helyzet ismérése</i>	A dolgozó élvezi-e a piaci jellegű mechanizmusok előnyeit
A munkaszervezet részben vagy egészben ezen alapul, a vállalat csökkenteni igyekszik diszfuncióit	<i>A taylori munkamegosztás és fizetési rendszer alkalmazása</i>	A vállalat szívesen alkalmazná, de a feltételek hiányában nem képes rá
Megvalósítása nehéz és költséges, piaci versenyelőnyt eredményez	<i>A munkaerő rugalmas újraelosztása</i>	Kényszerhelyettesítés során megy végbe, nem eredményez piaci versenyelőnyt

Gábor R. (1997) sokoldalúan elemzi a szocialista típusú belső munkaerőpiacok megszűnésének okait és folyamatát. A dolgozatomban arra teszek kísérletet, hogy néhány munkaerő-piaci szituációban a járadékszerzési mechanizmusok mikroelemzésével mutassam be ezt a hosszan elhúzódó, a gazdaság egyes szegmenseiben máig nem befejezett, az önálló kezdeményezés és az informális alkudozás viselkedési mintáit tekintve pedig számos megfigyelés szerint nem is egyirányú folyamatot.

A nyugati vezetési elveket és technikákat alkalmazó hazai vállalatoknál a kilencvenes években bevezetett változtatások – a munkavállalók számára merőben szokatlan módon – jelentős részben a vezetői ellenőrzést erősítő, központosító, bürokratikus intézkedéseket jelentettek. Ugyanakkor a munkavállalók szocialista vállalati előéletéből, tapasztalataiból származó (egykor részben kényszerből kialakított) sokoldalúsága, a vállalat tevékenységének széles tartományát átfogó ismereteik, illetőleg a vállalat ügyei iránt tanúsított élénk érdeklődésük a posztszocialista vállalatok számára is értéket jelenthetnek.

A nyugati menedzsment jelenlegi rugalmasító és a hazai vállalatok központosító irányzata nem egymást kizáró emberierőforrás-gazdálkodási filozófiák megnyilvánulása. A posztszocialista vállalatok előbb kénytelenek „egy lépést hátra” tenni, hogy a működésük kiszámíthatóbbá, megbízhatóbbá váljon. Előfeltétele ez a dolgozók sokoldalú tapasztalatszerzését és kezdeményezőkézségét ösztönző és hasznosító nyugati vezetési technikák alkalmazásának, melyek révén a posztszocialista vállalatok akár „két lépést előre” tehetnek majd a rugalmasságuk növelésében, bár megfelelő kutatások hiányában ezt egyelőre csak lehetőségnek tekinthetjük. Másképp fogalmazva, az egykori szocialista vállalatok jellemzőinek és a jelenlegi nyugati munkaszervezeti újításoknak a fő hasonlósága a dolgozói kezdeményezések ösztönzése, a fő eltérése pedig az ellenőrzésre fordított figyelem. Mint szó volt róla, a nyugati munkaszervezetekben egyre terjedő újítások ösztönzik az alkalmazottak sokoldalúságát és kezdeményezéseit. Ugyanakkor az ellenőrzés formáit is megújítják abból a célból, hogy csökkentsék a szaktudás monopolizálásának, és ezáltal a dolgozók alkuereje növelésének a lehetőségét (Baudry 1998).

Az elmúlt tizenöt évben számos átalakuló vagy újonnan létesített vállalat – a külföldi tulajdonos, a felső vezetés nyomására, vagy az élenjáró vállalatok gyakorlatát

követve – a szervezeti összefüggések alapos mérlegelése nélkül kezdett alkalmazni a nyugati vállalatoknál elterjedt munkaerő-menedzsment technikákat. A dolgozók egyéni vagy kis csoportos érdekérvényesítésének vizsgálata, ami a vezetői döntések befolyásolásával próbálkozva történik, termékeny kiindulópontnak tűnik, mivel lehetővé teszi – még hozzá minden fél számára bizonyos cselekvési szabadságot feltételezve – a kilencvenes években a magyar vállalatoknál alkalmazott korszerű vezetési eljárások elemzését. De azért is, mert a béralkukutatások szerint a magyarországi bérmeghatározás továbbra is decentralizált, ami – a szakszervezetek gyengeségével és a kollektív szerződések szegényes tartalmával együtt – a közvetlen munkahelyi vezetők jelentős szerepére enged következtetni az egyéni bérek meghatározásában (Neumann 2001).

A posztoszocialista mikroszervezeti átalakulás elméleti és gyakorlati jelentősége ellenére a hetvenes-nyolcvanas évek nagyrészt interjúkon alapuló magyarországi üzemi esettanulmányai szinte folytatás nélkül maradtak a kilencvenes években. A hazai munkaszociológiai kutatások többnyire az üzemi interakciók szintje feletti intézményi kérdéseket (privatizáció, vállalati stratégiai munkaügyi döntések, szakszervezeti érdekképviselő) vizsgálták.⁶ Az emberierőforrás-menedzsment technikák alkalmazásának empirikus vizsgálatával nagyrészt adós a magyarországi vezetéstudomány is, mely az elmúlt másfél évtizedben adatálta az alapirodalmat, azonban elemző kutatásra még kevesen vállalkoztak.⁷ Pedig a posztoszocialista átalakulás keretében történő privatizáció és globalizáció sajátos, elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt érdekes problémákat vet fel az emberierőforrás-gazdálkodásban.

⁶ A munkamegosztás részleteire vonatkozó, nem túl számos elemzés – más kitűnő munkák mellett például Makó (1997), Makó–Novoszáth–Veréb (1998), Makó–Simonyi (2003) – mintha elfordult volna a bér–teljesítmény alknak a szocializmus korszakában annyira termékenyen vizsgált témakörétől. A számomra legfőbb inspirációt adó két elemzés – Fazekas–Köllő (1998) és Neumann (2001) – pedig döntően statisztikai módszerekkel készült, melyek az erősségeik mellett kevésbé alkalmasak az alku-
dozás mikrojelenségeinek vizsgálatára.

⁷ Az elméletileg jól alátámasztott, részletes empirikus vizsgálatok, melyekről tudomásom van, főleg Ph.D.-dolgozatokként készültek a BKÁE Vezetési és szervezési tanszékén: Bokor (2000), Gelei (2002), Takács (2000).

2.2.2. A szervezeti járadék keletkezése és kisajátítása

A tranzakciós költségek elmélete (Williamson 1975, 1985, 1993, Aoki 1984, Csontos 1994, utóbbinak köszönhetem közvetlenül a kutatásom ötletét) a vállalatok fő funkciójának a gazdasági ügyletek lebonyolításával kapcsolatos költségek összegének minimalizálását tekinti. A tranzakciós költségek nagysága a tranzakciók gyakoriságától, bizonytalanságától és a tranzakciók során felhasznált vagy teremtett vagyontárgyak specifikus voltától függ. A szóban forgó, tágan értelmezett vagyontárgyak többek között emberi- vagy kapcsolattőke-elemeket is magukban foglalnak. Egy vagyontárgyat akkor nevezünk tranzakcióspecifikusnak, ha a jelenlegi felhasználása során jóval többet ér, mint a legjobb alternatív felhasználása során érne.

Számos gazdasági tranzakció lebonyolításához és hosszú távú fenntartásához tranzakcióspecifikus vagyontárgyakba való beruházásra van szükség. A specifikus vagyontárgyak sajátos bilaterális monopóliumok létrejöttéhez vezetnek, a rájuk épülő tranzakciók résztvevői a köztük fennálló kapcsolat foglyaivá válnak. Ugyanis ha bármelyikük kilépne a szóban forgó kapcsolatból, az valamennyiük számára veszteséggel járna. A tranzakcióspecifikus vagyontárgyak létezése gazdasági járadékot eredményez. Járadékon a szóban forgó vagyontárgy jelenlegi felhasználásából és a következő legjobb alkalmazási lehetőségéből származó jövedelem különbségét értjük. A tranzakció résztvevőiről racionális viselkedést feltételezve, azt várhatjuk, hogy megpróbálnak egymás rovására előnyhöz jutni a tranzakcióspecifikus vagyontárgy létrehozását szavatoló szerződés megszegése és a gazdasági járadék egyoldalú kisajátítása révén.

A tranzakciós költségek elmélete a gazdasági szervezetek többségének keletkezését és fennmaradását nagyrészt vállalat-, illetve szervezetspecifikus vagyontárgyak létezésével, illetőleg az ebből fakadó költségmegtakarításokkal magyarázza. A vagyontárgyak vállalat-, illetve szervezetspecifikus volta azt jelenti, hogy értékük és termelékenységük az adott szervezeti köteléken belüli felhasználás esetén a legmagasabb. A különböző szervezetspecifikus vagyontárgyak kombinációja – vagyis az ilyen vagyontárgyakkal rendelkező szervezeti tagok kooperációja – eredményeként keletkező jövedelemtöbbletet szervezeti járadéknak nevezzük.

A szervezeti járadék a különböző vállalatspecifikus vagyontárgyak tulajdonosait együttesen illeti meg. A kooperációban részt vevők határtermelékenységei – vagyis egyéni hozzájárulásai a járadék keletkezéséhez – ugyanakkor elválaszthatatlanok egymástól. Kézenfekvő a feltételezés, hogy mindez állandó, nyílt vagy leplezett elosztási konfliktushoz vezet a gazdasági szervezeteken belül, amelynek megnyilvánulási formáit összefoglalóan szervezeten belüli befolyás- és járadékszerzésnek nevezzük.

Az egyének és csoportjaik a szervezetspecifikus vagyontárgyaikat kétféle módon használhatják fel a jövedelmük növelésére: Vagy jövedelmet – szervezeti járadékot – hozhatnak létre javak és szolgáltatások együttes előállításával és értékesítésével. Vagy pedig megpróbálhatják növelni részesedésüket a közösen létrehozott jövedelemből a döntéshozók megkönyékezésével, a játékszabályok módosítására tett kísérlettel stb. Ha az utóbbiak válnak uralkodóvá, akár működésképtelenné is válhat a szervezet. Ezért a szervezet tagjainak együttesen érdekében áll a befolyás- és járadékszerzési erőfeszítések megfékezése.

A munkavállalók mint bizonyos vállalatspecifikus vagyontárgyak egyéni és kollektív tulajdonosai természetesen maguk is jogot formálnak a kooperációjuk révén keletkező szervezeti járadékból való részesedésre. Ennek kapcsán konfliktusba kerülnek a szervezetspecifikus erőforrásokat birtokló többi szereplővel: a tulajdonosokkal, a menedzserekkel, más munkavállalói csoportokkal, valamint egyénileg a saját munkacsoportjuk tagjaival. A munkaügyi konfliktusok jelentős részét a szervezeti járadék feletti elosztási konfliktusként értelmezhetjük. Ennek során a munkavállalók támaszkodhatnak a szervezkedés és nyomásgyakorlás bevett intézményeire (szakszervezet, kollektív tárgyalás, sztrájk stb.), de ezek a befolyás- és járadékszerzés nem feltétlenül leghatékonyabb, s főleg nem egyedül lehetséges formái számukra. Az egyéni béreket vagy egy adott munkavállalói csoport bértömegét elméletileg két összetevőre bonthatjuk. Az egyik az adott jellemzőkkel rendelkező egyének számára a munkaerőpiacon kínált bérrel egyenlő. A másik összetevő a szervezeti járadék feletti osztozkodás eredményét tükrözi, összege tehát nullától az adott csoport által összesen megszerzett, illetve a szervezetben összesen létrehozott járadék nagyságáig terjedhet.

A megbízó–megbízott viszony elmélete szerint (Ross 1973, Jensen–Meckling 1976) a megbízó mást bíz meg egy feladat elvégzésével, mert maga nem felkészült rá, vagy komparatív hátránya van. A megbízó információs hátrányban van a megbízotthoz képest, és számolnia kell annak oportunizmusával. Fennáll a veszély, hogy alkalmatlan megbízottat választ, illetve hogy megbízottja nem az érdekeinek megfelelően jár el. Mivel a munkavégzés módját is, eredményét is költséges lehet megfigyelni, ezért a munkavállalók egyénileg és csoportosan megkísérelhetik a határtermék-bevételnél nagyobb bér elérését. Nagyvállalatoknál ez a különböző bürokratikus értékelési eljárások (az egyéni jellemzők, a munkafajták, a munkavégzés módja, a vállalat által potenciálisan hasznosítani kívánt emberitőke-elemek minősítése; kinevezés, előléptetés) befolyásolásával történhet. A megbízó – mint az előző alfejezetben láttuk – különböző kiválasztási, ösztönzési és ellenőrzési eljárásokkal csökkentheti a megbízott család önérdékkövetéséből fakadó kockázatokat.

Az irodalom növekvő része említi a járadékszerzést egyszerűen az oportunizmus szinonimájaként, valamivel pontosabban: az egyéni vagy csoportos bér (jövedelem) és a termelékenység viszonyának javításaként (Cahuc–Zylberberg 2001, 267–268). Bár a fogalom efféle kiterjesztése elméletileg nem problémamentes, indokolhatja, hogy a szervezeti tagok vagy az ismétlődő interakciók más résztvevőinek felcserélése soha nem tekinthető teljesen költségmentesnek, s ezért az együttműködés mindig képez valamekkora járadékot. A fogalmi kiterjesztés elméleti jelentőségét adhatja, hogy lehetséges összekötő kapocs a munkaviszony közgazdasági elemzésének két meghatározó (a szociológiai irodalomban is egyre terjedő), ugyanakkor a feltevéseikben jelentősen eltérő elmélete között. A dolgozatomban kísérletet teszek annak igazolására, hogy különböző közgazdaságtani modellek legáltalánosabb fogalmainak és összefüggéseinek eklektikus alkalmazása egy koncepcionális keretben, amennyiben nem vezet lényeges ellentmondáshoz, termékeny lehet az empirikus munkaszociológiai kutatás egyik hagyományos területén, a kvalitatív mikroszervezeti elemzésben.

2.2.3. Három esettanulmány a kilencvenes évek munkaerőpiacán különböző szinteken zajlott járadékszerzésről

A posztszocialista gazdasági átalakulás során legalább két egymást kiegészítő okból számíthattunk változásokra a munka- és bérelosztási mechanizmusok, vagyis a szervezeti járadék létrejöttét biztosító együttműködés, illetve a járadék egyéni és csoportos kisajátítására irányuló törekvéseket illetően. Egyfelől a külső és belső környezet, a gazdálkodás feltételeinek átalakulása ártértékelhette a szervezetspecifikus vagyontárgyakat, megváltoztathatta a szervezeti járadék forrásait. Másfelől a vállalatok privatizációja, a magántulajdonos megjelenése lényegesen átrendezhette a szervezeten belüli erőviszonyokat. A szervezeti járadék forrásainak módosulása azonban még nem határozta meg az elosztási konfliktus kimenetelét, mert az az egyes szereplők által járadékvadászatra fordított erőforrások relatív nagyságától függ. Ugyanakkor a vállalatok magántulajdonosai is csak azzal a feltétellel kapcsolódhattak be tartós sikerrel a szervezeti járadék elosztásáért folyó küzdelembe, ha képesek voltak megváltoztatni a szóban forgó jövedelem forrásait. Ellenkező esetben a privatizáció előttihez sok mindenben hasonló erőviszonyokat találunk a szervezeten belül, vagy pedig – a szervezetspecifikus erőforrások pusztulása vagy járadékvadászatra történő fokozódó felhasználása következtében – lényegesen csökkenhetett a szervezet teljesítménye, ami akár a piaci bukás és a megszűnés egyik magyarázata lehet.

A feladatok pontosabb előírása, az azonos feladatokkal megbízott dolgozók tényleges tevékenységének és bérének közelítése csak akkor lehetséges, ha ezzel egy időben korszerűsítik az elavult technológiát, és fokozzák a vezetés összehangoló tevékenységét. Ha csupán az ellenőrzést szigorítják (amire a vezetésnek elvileg természetesen módja van), az kiélezheti a konfliktusokat, kilépésre készítheti a specifikus ismeretekkel rendelkező dolgozókat, és emiatt csökkenhet a vállalat teljesítménye. A tulajdonosok tőke- vagy szakismerethiánya miatt, ami a hazai privatizáció nem elhanyagolható részére jellemző volt, nem beszélve a továbbra is állami tulajdonban lévő nagyvállalatokról és a jelentős közszolgálati szektorról, jelentősen elhúzódhatott a munkaszervezetek posztszocialista átalakulása. Az átalakulás elmaradása, a szocialista vállalatok működési jellemzőinek makacs továbbélése a versenyképesség romlásához és a vállalat csődjéhez vezethetett.

A dolgozat három részletes esettanulmányt tartalmaz, melyeket egy-egy a kilencvenes évek elején megszűnés előtt állt, illetve az évtized végéig működött magyarországi munkaszervezetről, valamint egy régió évezredfordulói munkaerőpiacának hasonló nagyvállalati szereplői és az állami munkaközvetítő kapcsolatáról készítettem. A három tanulmány a szűkebb és tágabb értelemben vett járadékszerzés ipari üzemi formáit elemzi a magyar gazdaságban az adott időszakra jellemző szituációkban, egyének, illetve különböző szintű csoportok interakciói során.

1. A széteső szocialista nagyiparban, az egyik korai és konfliktusos gyárbezárást kísérő, a korabeli politikai és intézményi változásokkal is összefüggő munkaügyi alku-rendszert *(3. fejezet)*.

2. A tőkehiányos, a vezetési eljárásait és szervezetét tekintve alig átalakult, a túlélés határán egyensúlyozó vállalatrészek munka- és bérelosztásának jellemzőit egyetlen szervezeti egységben *(4. fejezet)*.

3. A kilencvenes évek utolsó harmadában letelepült multinacionális tömeggyártó vállalatok munkaerő-politikája, az állást keresők, illetve az összetett – egymással is szükségképp ütköző – feladatokkal megbízott állami munkaügyi szervezet közt megfigyelhető érdekazonosságokat, érdekellentéteket és érdekérvényesítési mechanizmusokat *(5. fejezet)*.

A kutatás koncepcionális kerete tehát döntően mikroökonómiai eredetű, ugyanakkor annak szokásos elemzési egységénél, a vállalatnál kisebb szervezeti egységeken, dolgozói csoportokon vagy pedig hivatali jellegű kapcsolatokon belüli interakciókra irányul. Empirikus kutatási módszereim nagy számú mélyinterjú, illetve a közvetlen megfigyelés, melyek a szociológiára, vagy még inkább az antropológiára jellemzők, ezeket egészíti ki esetenként a dokumentumelemzés és az egyszerű statisztikai elemzés. Az elméleti keret, a vizsgálati szint és a kutatási módszer efféle összeházasításával, melyet szubmikroökonómiának nevezhetünk, az egyének más módon nem megfigyelhető különbségei alapján, a közgazdaságtan fogalmi rendszerébe illő hipotéziseket alkothatunk a munkaszervezet működéséről, melyeket azonban nem ellenőrizhetünk a közgazdaságtanban elfogadott kvantitatív módszerekkel.

3. A munkaügyi alkuk jellemzői egy budapesti gépgyár bezárása során

A fejezet alapjául szolgáló kutatást 1990 és 1992 között végeztem.⁸ Módszerei: közvetlen megfigyelés, a fontosabb szereplőkkel készített interjúk, a vállalati, szakszervezeti, tanácsadói dokumentumoknak, a sajtóban megjelent tudósításoknak és a témához közvetlenül kapcsolódó esettanulmány-irodalomnak a feldolgozása.⁹

Elsősorban a foglalkoztatást érintő alkuk intézményi feltételeinek és mechanizmusának elemzésével foglalkozom. Az alkuk három szintjét különböztetem meg: a vállalati menedzsment és a dolgozók érdekképviselője (szakszervezet vagy az elit munkások érdekcsoportja) közötti vállalati szintű munkaügyi alkut; a vállalatcsoporton belüli alkut (kezdetben a nagyvállalati vezetés, később a részvények többségét kezében tartó vagyonkezelő központ és a vállalaton belüli tárgyalófelek valamiféle koalíciója között); végül a politikai–államigazgatási alkut (az említett szereplők közül egy vagy több és a politikai–államigazgatási szférához tartozó valamely szervezet: párt, kormány, minisztérium, Állami Vagyonügynökség, helyi önkormányzat között).

⁸ A részletes elemzés, a nagyszámú irat- és sajtóforrásra való pontos hivatkozásokkal, mellékletben az eredetiben valószínűleg nagyrészt már nem fellelhető iratok másolatával: Bódis (1993b), a fejezettel lényegében megegyező, modellszerű összefoglaló megjelent: Bódis (1993a, 1994a, 1994b).

⁹ A közvetlen megfigyelésre az elbocsátásokkal kapcsolatos kérdésekben tanácsadást végző cég vezetőjének asszisztenseként volt lehetőségem. A tanácsadói feladat és szerep kialakulatlanságát is jellemezheti, hogy a megállapodás része lehetett, hogy a részvételem kutatási célt is szolgál. Erről azonban a többi szereplő nem tudott, és a cégvezető tanácsadóval való együttműködésben sem kapott nagy hangsúlyt, ahogy képlékeny volt magának a tanácsadó cégnek a tevékenysége, és a számukra végzett munkám szintén. 1990 novembertől 1991 márciusig részt vehettem és részletes jegyzeteket készíthettem a tanácsadók megbeszélésein, a megbízóval való találkozók, az elbocsátások feltételeiről a dolgozók képviselőivel folytatott tárgyalások minden fordulóján, megfigyelhettem az újraelhelyezkedést segítő hivatott szolgáltatásokat. Fő feladatuk végül a munkaügyi adatok összegyűjtését és rendezését kaptam, ennek folytán a munkaügyi osztály vezetőjével és beosztottaival kerültem intenzívebb kapcsolatba. A kutatás második részét 1992 elejétől, jóval a tanácsadó cég megbízásának lejárta után végeztem, amikor az elbocsátások zöme már lezajlott, de még a vállalatnál találtam a megismert középvezetők és dolgozói érdekképviselők nagyobb részét. Ekkor feltártam a kutatási célokat, és több hónapon keresztül interjúkat készítettem a gyárbezárás és az elbocsátások körüli alku vállalati főszereplőivel, valamint a gyár területén működő és volt vállalati dolgozókat foglalkoztató néhány vállalkozóval. Szintén interjúkat készítettem a több éves történet vállalaton kívüli szereplőivel: a vállalatcsoport egykori vezérigazgatójával, a leváltása után kinevezett vállalati biztossal a szerződése végét követően, a résztulajdonos állami bankok delegálta igazgatósági tagokkal, a vállalatcsoporton belüli beszállító igazgatójával, az illetékes munkaügyi kirendeltség vezetőjével stb.

Az elemzés során szem előtt tartom, hogy a létszámleépítést érintő alkunak mi a tárgya, formalizált tárgyalásról van-e szó, vagy informális egyezkedésről. Végül megpróbálom azonosítani, hogy a különböző alkuk közül melyiknek volt döntő jelentősége a létszámleépítés szempontjából.

3.1. Az alku alapmodellje

A szereplők helyzetét és az alkurendszert az 1980-as évek elején-közepén az határozta meg, hogy a nagyvállalat évtizedekig elsősorban a szovjet piacra termelt, s az eladásokról államközi szinten tárgyaltak.¹⁰ A vállalat termékei a magyar tárgyalófél kezében ütőkártyát jelentettek. A vállalat hosszú távú stratégiája is a szovjet piacra és az export állami támogatására épült. Az államigazgatással folytatott informális és egyedi alkuk fontos szerepet játszottak a nyereséges termelés fenntartásában, s ezáltal a foglalkoztatás biztonságának alakulásában is.

Az erőforrások elosztásáról, belső elszámolóárakról stb. folyó, nagyvállalaton belüli alkuk csak áttételesen hatottak a létszámmra. A gyárak egymással és a központtal folytatott, részben formalizált (a vállalati tanácsban), részben informális (például a gyárigazgatói koalíció megbeszélésein zajló) vitái ellenére, az állami források és a kivételezett bánásmód elnyerése érdekében a nagyvállalaton belüli szereplők kifelé egységesen léptek fel. Ezek a közös érdekek és a központ elosztási jogosítványai képezték a nagyvállalaton belüli stabilitás alapját.

A gyárvezetés, mely a nagyvállalat menedzsmentjével osztozott a szocialista vállalatvezetők kvázitulajdonosi jogosítványain, a szakszervezettel közösen lépett fel a nagyvállalaton belüli vitákban, és intenzív alkut folytatott, elsősorban a munkaügyi kapcsolatok klasszikus tárgyában, bérkérdésekben. De más vállalatokhoz hasonlóan, nem a menedzsment és a szakszervezet között zajló, formalizált béralkuról és normatív megállapodásokról volt szó, hanem a termelésben kulcsszerepet játszó munkáscsoportok

¹⁰ A konfliktus előzményeit Voszka (1990a, 1990b) alapján foglalom össze.

és a munkahelyi vezetők közötti szelektív és informális egyezkedésekről.

3.2. Az alapmodell válsága

A nyolcvanas évek második felében a nagyvállalati vezetés felismerte, más vállalatok eszmélésénél korábban, hogy a gazdaságirányítás már nem preferálja a rubel export növelését. Így azután a vállalat korábbi, kivételezett helyzete megrendült, ami a fizetéseképtelenség esetleges veszélyét vetítette előre.

A központ által elosztható források zsugorodása fenyegette a nagyvállalaton belüli stabilitást is. A romló bérpozíció elsősorban a gyárak vezetőinek okozott fejfájást. Elbocsátásokra abban az időben már csak azért sem gondoltak, mert a munkaerőpiac globális túlkeresleti állapota közepette – mint Köllő és Fazekas (1990) kimutatta – azok aláásták volna a vállalat munkaerő-piaci pozícióját. Ez azonban ne tévesszen meg bennünket: a létszám csökkenése, részben a szándékolt „természetes fogyasztás”, részben a vezetés szándékaival ellentétes spontán eláramlás következtében, néhány év alatt egy jelentős létszámleépítés hatását érte el.¹¹

3.3. Alkalmazkodás a válsághoz

A válság elől menekülve a vállalat az elsők közt lépett a társaságok halmazává alakulás útjára: a vállalati központ vagyonkezelőként birtokolta a gyárakból lett önálló társaságok részvényeinek kisebb-nagyobb részét (Voszka 1991). Sikerült adósság-részvény cserére bírni az államkölcsonöket és hiteleket folyósító pénzintézeteket, amit az irodalom a költségvetés utolsó ajándékának minősít. Másfelől viszont igazolódtak azoknak a félelmei, akik attól tartottak, hogy a nagyvállalat leértékelődik az államigazgatás szemében. A nyolcvanas évek végén az állandóan szűkülő központi forrásokhoz már alig-alig jutott hozzá, így az alku e szintjének jelentősége háttérbe

¹¹ 1984 és 1989 közt a vállalatcsoportnál összesen több mint egynegyedével csökkent a létszám. A közelebbiről vizsgált vállalatnál ugyan ebben az időszakban jóval kisebb mértékű fogyás következett be, de a „természetes fogyás–fogyasztás” hosszútávú jelentőségét jól jelzi, hogy 1981 és 1990 között elbocsátások nélkül 37%-os volt a létszámcsökkenés.

szorult. A foglalkoztatást közvetve érintő alkuk fő terepe a vállalatcsoporton belülre került.

Ha a vállalatcsoport egészét vizsgáljuk, akkor a vagyonkezelő központ és a társaságok kapcsolata két, ellenkező irányú változáson ment át a korábbi, nagyvállalati keretekhez képest. A szerepek elvileg egyszerűsödtek: a vagyonkezelő központ és az önálló társaságok vezetését már nem a különböző szintű nagyvállalati vezetők kvázitulajdonosi jogosítványokon való osztozkodásának eredményeként kialakult bizonytalan kötelék, hanem a tulajdonos és a megbízásából tevékenykedő menedzserek közti, jogilag jobban szabályozott szereposztás kötötte össze. Ugyanakkor a társaságok menedzsereinek függése a gyakorlatban nemhogy növekedett, hanem általában csökkent. A vagyonkezelő központnak ugyanis nem voltak anyagi eszközei, hogy érdemben beleszólhasson a társaságok működésébe, ráadásul több társaságban az adósságkonverzió következtében nem is ő lett a legnagyobb tulajdonos, és rajta kívül mindenütt voltak más tulajdonosok is.

A vagyonkezelői szerepet próbálgató egykori nagyvállalati központ egyetlen társaság, az általunk vizsgált cég esetében lépett fel kemény tulajdonosként. Ennek oka az volt, hogy a szervezeti átalakulás önmagában, de még az adósságok egy részének tulajdonra váltásával párosulva sem oldhatta meg a vállalatcsoport problémáit. A pénzügyi rendezés és a nélkülözhetetlen tőkeinjekció forrásának megszerzésére, és egyben a vagyonkezelő helyzetének hosszú távú stabilizálására egyetlen lehetőség kínálkozott: be kell zárni az általunk vizsgált gyárat, melynek telke a többi társaságéhoz képest a legjobban eladható nagyobb profitot hozó tevékenység, a legvalószínűbben kereskedelem és idegenforgalom céljára. Emiatt az átalakulás során ebben a társaságban a vagyonkezelő ragaszkodott a részvénytőke többségéhez és az eredmények irányításához. Létrejött tehát egy klasszikus és nagyon kiélezett munkaügyi konfliktus alaphelyzete: a tulajdonos meg akarta szüntetni több mint nyolcszáz ember munkahelyét, mert a tőkéjének jobb befektetési lehetőséget látott.

A klasszikus modellhez képest azonban volt legalább egy döntő eltérés: a vállalati menedzsment itt nem volt hajlandó képviselni a vagyonkezelőnek az ő pozícióját is fenyegető szándékát, sőt a szakszervezettel a háta mögött keményen szembefordult vele, ugyanakkor a tulajdonos ennek ellenére nem váltotta le. A korábban állami támogatásokkal felszínen tartott vállalatokat sokkolta, hogy a gazdaságirányítás és a

mogatásokkal felszínen tartott vállalatokat sokkolta, hogy a gazdaságirányítás és a politikai vezetés a nyolcvanas évek második felétől kezdve elfordult tőlük (Ladó–Tóth 1990). Esetünk lényegesen különbözött a korabeli más létszámleépítésektől abban, hogy itt a vállalatcsoport egészét fenyegető, távoli és bizonytalan csőd elhárítása érdekében a volt nagyvállalati központ akarta, még hozzá saját elhatározásából, azonnali és húsba vágó áldozatra kényszeríteni az egyik gyárát. Ezt annál kevésbé fogadták el az érintettek, mert a többi társasággal szemben a vagyonkezelő sokkal tétovább tulajdonosként viselkedett.

3.4. Az alku új modellje

E körülmények az alku évekig jellemző modelljét alakították ki. A konfliktusnak döntően két szintje volt. Az egyik a vállalatcsoporton belül, a menedzsment és az alkalmazottak harca a tulajdonosként viselkedő vagyonkezelő vállalattal szemben, hiszen a döntési jogosítványok ez utóbbi kezében voltak. Itt sokáig nem lehetett megegyezésre számítani, mert mindkét fél számára a túlélés volt a tét, és mindkettő elég erősnek érezte magát, hogy ne adja fel a küzdelmet. A másik a politikai–államigazgatási szint újbóli aktivizálódása. A vállalaton belüli szereplők azt remélték, ha az államigazgatás közvetlenül magához vonja a tulajdonosi jogosítványokat, úgy könnyebben kiharcolható az eredeti profil és a meglévő munkahelyek megtartása. Ilyen várakozásokat ébresztett a politikai rendszerváltás. A politikai–állami–igazgatási szféra a saját szempontjait követve vett részt az ügyben, bár a beavatkozását bizonyára fokozta a gyáriak kezdeményezése. Az alku harmadik szintjén, a vállalaton belül csupán annyi történt, hogy a menedzsment és a szakszervezet még szorosabbra zárta sorait.

Ezt jól jellemzi, hogy a történet későbbi szakaszában az ügyvezető igazgató a szakszervezeti bizottság elnökét nevezte ki a termelési igazgatóhelyettes megüresedett posztjára. Ezt azonban senki nem tartotta összeférhetetlennek, mert a szakszervezet a gyár bezárásának megakadályozását tekintette fő céljának, amely mellett minden más szempont eltörpült. Nem vizsgáltam alaposan, változott-e az informális béralku mechanizmusa ebben az időszakban, de nagyon valószínű, hogy a külső fenyegetettség megkönnyítette a vezetés dolgát a hagyományos munkaügyi konfliktusokban.

A vállalaton belüli koalíció és a vagyonkezelő központ egymással, illetve a politikai és államigazgatási szervezetekkel folytatott alkujához tartozott a széles sajtónyilvánosság. Ez azonban nem jelentette, hogy a szereplők nyilvánosan akarták eldönteni a fontos kérdéseket, hanem nyomásgyakorlásra, az informális egyezkedéseken jobb tárgyalási pozíció elérésére használták a sajtót. Emellett, mivel az ilyen kérdésekről folyó konzultációnak és alkudozásnak sem formalizált, sem informális csatornái nem épültek ki, és az elbocsátások idején is kezdetleges állapotban voltak, részben az országos sajtó pótolta – felemás és torz eredménnyel – a hiányzó kommunikációs csatornákat.

A gyárkapun belülről induló akciók zöme a vállalati felső vezetés egy részével megerősített szakszervezeti elithez kötődött. A cég első számú vezetője hol óvatosan bátorította, hol visszafogni igyekezett a szakszervezetet, a látványosabb akcióktól pedig óvatosan elhatárolódott (a gyárkapun belül szervezett demonstrációk idején például eltávozott a gyárból).

A gyáriak kezdetben az akkori politikai hatalom és államigazgatás berkeiben próbálkoztak. A feladatának egyre inkább csak a politikai átmenet időszakának menedzselését tekintő kormánytól azonban nem várhattak fordulatot az ügyben. „A legszélesebb társadalmi érdekek érvényesítésére, és a már ismert, illetve kialakulóban lévő társadalmi célok megvalósítására kell figyelemmel lenni” – szólt az illetékes tárca egyik utolsó „világos” állásfoglalása. Az állam korábbról eredeztethető, a jogszabályokban is megjelenő visszahúzóódásának, illetve a vállalatvezetői autonómia növekedésének (ami esetünkben a vagyonkezelőre vonatkozott) fő oka az újraelosztható központi források elapadása volt.

A munkahelyük megőrzéséért küzdő vezetők és alkalmazottak így szinte törvényszerűen futottak az akkori ellenzéki mozgalmak és pártok karjaiba. Ezek kezdeményezésére a vállalati és szakszervezeti vezetők több politikai rendezvényen vettek részt, volt, hogy gyárkapun belül.

Az 1990-es parlamenti választások eredményeként két, a gyáriak mellett lobbizó politikus is – egyikük a kerület országgyűlési képviselője – miniszter lett. Ezzel a gyár fennmaradásáért küzdők esélyei javulni látszottak, de azonnali fordulat nem következett be. A vagyonkezelő a törvényes jogaival élve megállapodást készített elő egy

külföldi tőkéscsoporttal a gyár alatti telek hasznosításáról. A tulajdonosok közgyűlése nem mozdította el az ügyletet továbbra is nyíltan ellenző ügyvezető igazgatót, de kötelezte, hogy készítse el a gyár bezárásának tervét, és készítsen elő egy megállapodást a szakszervezettel a létszámleépítést kísérő intézkedésekről.

3.5. A realitások átmeneti tudomásulvétele

A vagyonkezelő vezérigazgatója már hosszú ideje próbálkozott, hogy a dolgozói érdekképviselőt rávegye a követeléseinek megfogalmazására, és tárgyaljanak a gyár bezárásáról. A vezérigazgató végkielégítést, illetőleg alternatívaként a vállalati eszközök kedvezményes megvásárlását, korengedményes nyugdíjazást és az újraelhelyezkedést segítő szolgáltatásokat ajánlott fel a dolgozóknak. A költségek fedezésére jelentős összeget alkudott ki a külföldi befektetőjelölttől.

A szakszervezeti elit egy része hajlott a tárgyalásokra. Abban továbbra is egyetértés volt, hogy a tárgyalások témáját, sőt még a tényét is, amennyire lehet, titokban kell tartani, mert ellenkező esetben spontán elvándorlás indulna meg, ami rontaná a gyár fennmaradásának esélyeit. A vagyonkezelő vezérigazgatójának sem volt ellenére a félig-meddig titokban való tárgyalás, főleg mert az alku külső befolyásolásától tartott.

A létszámleépítést megelőző alku tehát nem a szakszervezet és a menedzsment, hanem az utóbbi helyett a legnagyobb tulajdonos részvételével indult meg, és néhány hét alatt eredményre vezetett. A megegyezés híveire azonban hamar visszaütt, hogy szűk körben és a nyilvánosság csaknem teljes kizárásával tárgyaltak. Az ügyvezető igazgató ugyanis – aki a legmerevebben képviselte azt az álláspontot, hogy a leépítésről öngyilkosság tárgyalni – a pragmatikus gondolkodású szb-titkár távollétében összehívta a tárgyalásokból kihagyott, ingadozó főbizalmiakat, és visszavonatta velük a megállapodást.

A tervezett intézkedéscsomag tartalma egyébként a tárgyalások során erősen az anyagi juttatások felé tolódott el, az újraelhelyezkedést támogató szolgáltatások rovására. „Rögtön kiderült, hogy itt pénzről van szó” – idézte fel tapasztalatait a vezérigazgató. Azon kívül, hogy nem nagyon tudták mire vélni a fejlett piacgazdaságok

gyakorlatából származó ötleteket, az adaptáció és a részletek ismertetése nélkül megígért szolgáltatásokat, ennek az volt az oka, hogy a dolgozók (a vezérigazgató szavával) „nem gondolták, hogy nem tudnak majd elhelyezkedni, abban viszont igazuk volt, hogy ilyen jól nem fognak keresni”.

3.6. Politikai fordulat – az alku korábbi modelljeinek utóélete

A vagyonkezelő a befektetési tervének megvalósítása érdekében igyekezett megelőzni államigazgatás közvetlen beavatkozását, de végül nem sikerült. 1990 őszén az ÁVÜ újonnan alakult igazgatótanácsa az elsők közt vonta államigazgatási felügyelet alá a vagyonkezelő központot, és vállalati biztost nevezett ki az élére.¹² A vállalatnál arra számítottak, hogy a vagyonkezelő önálló manővereinek leállítása után az új kormány teljessé teszi a fordulatot, és modernizált formában életben tartja az addigi profilt. A vállalaton belüli szereplők közt tehát helyreállt az egyetértés, hogy a cél ennek a döntésnek a kicsikarása, és ismét hónapokra lekerült a napirendről a létszámleépítésről folytatott tárgyalás.

Az újabb várakozások azonban nehezen átlátható intézményi–politikai közegben ébredtek. Korábban mindenki tudta, hogy a vagyonkezelő akcióinak motorja a vezérigazgató, ezután viszont csak azt lehetett biztosan tudni, hogy a főtulajdonos nevében a vállalati biztos szavaz a közgyűlésen. A gyárban döbbenet tapasztalták, hogy a közvetlen állami irányítás alatt még kevésbé láthatnak bele a döntéshozók kártyáiba, sőt, azt sem tudni, hogy az ÁVÜ távoli és ismeretlen gépezetében kik hozzák a döntéseket.

A vállalatnál kezdetben abban reménykedtek, hogy a vállalati biztos a mellettük lobbizó politikusok meghosszabbított kezeként viselkedik majd, és az államigazgatás nevében átnyújtja a várva-várt mentőkötelet. Ám mivel a mentőkötél késett, ismét megpróbálkoztak két korábbi módon szövetségesre lelni. Az egyik a nagyvállalati múltat idézte, és abban állt volna, hogy a vállalati biztos velük együtt lépjen fel az ÁVÜ-vel vagy a kormánnyal szemben. A másik a tulajdonosok elleni küzdelem: a

¹² A vállalat történetének ezt az időszakát részletesen elemzi: Voszka (1993a, 1993b).

tulajdonosi jogok közvetlen gyakorlója, az ÁVÜ és a vállalati biztos megkerülése, lobbizás a törvényhozó és végrehajtó hatalom csúcsain.

A próbálkozások kudarca a vállalati biztos kétarcú autonómiájára világít rá. A kormányzat, illetve az ÁVÜ – eszközök és információk híján – kénytelen volt a magához vont, formálisan őt megillető döntési jogosítványok egy részét szociológiai értelemben újra átengedni, ezúttal a vállalati biztosnak, és elvárni tőle a megbízó mentesítését a döntések pontatlanul meghatározott köre alól. A vagyonkezelő élén tulajdonosi döntéseket előkészítő és befolyásoló vállalati biztos hatalma bizonytalanabb volt, mint a szocialista korszak vállalatvezetőié. Nem meglepő, hogy leplezni igyekezett saját szerepét a tulajdonosi döntések meghozatalában.

A gyakran dodonai nyilatkozatokból és a fejleményekből csak később vált világossá, hogy a radikális szerkezetváltásnak a vagyonkezelő korábbi vezetéséhez fűződő összefüggő koncepciója három részre szakadt: döntöttek a profilváltásról, de nem feltétlenül az adott befektetővel; a gyár bezárása ettől függetlenül elkerülhetetlenné vált, bár a döntés nyilvánosságra hozásával még több hónapig vártak.¹³

3.7. A realitások végleges tudomásulvétele – a tárgyalófél hiánya

A gyár bezárását kimondó közgyűlés előtt néhány nappal a szakszervezet feladta a kilátástalanná vált küzdelmet a munkahelyek megőrzéséért, és azonnali megállapodást követelt a létszámleépítéshez járó juttatásokról. Mindenki természetesnek tartotta, hogy nem az újonnan kinevezett ügyvezetővel – az addigi helyettessel, a követelések egyik megfogalmazójával –, hanem továbbra is a főtulajdonossal kell tárgyalni. A vállalat a béreket nehezen, a szállítók zömét egyáltalán nem fizette, a végkielégítésekre és egyéb juttatásokra végképp nem volt pénze.

¹³ Az óvatosság fő oka a politikai, intézményi bizonytalanság volt, amihez érdekes módon kapcsolódott az 1990. októberi taxisbloká. Egy akkori munkásgyűlésen valaki bekiabálta, hogy a Parlamentnél hajókkal torlaszolja el a Dunát. A résztvevők utólagos elmondása szerint az ötlet teljesen komolytalan volt, rögtön lepisszegették. A tulajdonos képviselőinek a fülébe viszont úgy került a hír – vagy legalábbis később arra hivatkoztak –, hogy ilyen a gyári hangulat. A vállalatcsoport másik azonos profilú gyárának további finanszírozásáról ekkoriban döntött a közös tulajdonos pénzügyi testület, amihez egy résztvevő szerint hozzájárult, hogy nem merték vállalni a második gyárbezárás politikai kockázatát.

A vállalati biztos kutyaszorítóba került. Bemutatkozásakor még rá is ígért az elődjének létszámleépítési csomagtervére, de a külföldi befektetővel, aki a pénzt adta volna rá, egyre reménytelenebbé vált a megállapodás az ÁVÜ új feltételei szerint. Arról sem az ÁVÜ, sem a hoppon maradt tulajdonostárs pénzügyezetek hallani sem akartak, hogy ők fizessenek költséges vállalati juttatásokat. Abban az időben, 1991 elején ezekre még nem létezett törvényi minimum. A lényegen, a likvid pénzek hiányán és a későbbi következményeken azonban nem változtatott volna az sem, ha már létezik.

A vállalati biztos több módon próbálta elkerülni, hogy tárgyalnia kelljen a szakszervezettel. Kezdetben szóba se állt vele, vagy megbeszélték a találkozót, de nem ment el rá. Később a tulajdonosi szerepének doktriner értelmezése mögé bújt, és elvből utasította el, hogy ő tárgyaljon, ne pedig a menedzsment. Ez elvben persze helyes volt, csak hogy az ügy előtörténete, a korábbi ígérek miatt joggal tartotta elfogadhatatlannak a szakszervezet. Az időhúzás, bár végül inkább visszafelé sült el, esetleg a tulajdonosok malmára hajthatta volna a vizet: a tétovázó menedzsment rákényszerülhetett volna, hogy magától, külön juttatások nélkül kezdje meg az elbocsátásokat, vagy pedig a dolgozók fáradhattak volna bele a bizonytalanságba, és távozhattak volna önként, ha más munkahelyet találnak. Ennek ösztökélése céljából a vállalati biztos és szakértőinek megbeszélésén felmerült a dolgozók ijesztgetésének, a munkabérfizetés szándékos késleltetésének ötlete, de mint túl kockázatos, elvetették. Végül a vállalati biztos megpróbálta rávenni az általa megbízott létszámleépítési szakértőket, hogy ők alkudozzanak a szakszervezettel. A szakértők erre nem voltak hajlandók, mert veszélyes és ráadásul értelmetlen konfliktustól tartottak. Nem különböztették meg magukat világosan a szemben álló felektől, de nem is köteleződtek el mellettük teljesen, az érdekek és szándékok kipuhatolására és óvatos manipulálására törekedtek.

A vállalati biztos végül kénytelen volt tárgyalásokat kezdeni a szakszervezettel, ami-ben feltehetően szerepet játszott az attól való félelem is, hogy a külföldi befektető végleges távoztával újból felerősödnek az addigi profil megőrzését követelő hangok, és a gyár sorsa továbbra is függőben marad. Amint korábban a gyárbezárás kérdésében, most a végkielégítések nagysága tekintetében merevedett meg a szakszervezeti álláspont. A szakértők ugyan megpróbálták a kevesebb pénzt, de több szakértelmet igénylő, az újraelhelyezkedést támogató szolgáltatások felé terelni a feleket, de az

előkészületek nem voltak meggyőzőek, és a szakszervezet hitetlenül fogadta a szolgáltatásokra vonatkozó ígéreteket.

3.8. A modus vivendi és az alku kiszélesedése

A tárgyalások végül a munkáltatói oldalon ülő igazgatósági tagok meglehetősen egyoldalú engedményeinek köszönhetően jutottak dűlőre. A megegyezés alapját az adta, hogy a részvényeket a kezükben tartó állami intézmények képviselői, ha azt nem is engedhették meg maguknak, hogy rövid távú és látványos vagyонvesztéssel járó döntéseket hozzanak (például bankhitelt vegyenek fel a végkielégítések fizetésére), annál gyengébben voltak érdekeltek a vállalati vagyон megőrzésében, hogy olyan kötelezettségeket se vállaljanak, melyek következtében a vagyонvesztés végül akár nagyobb is lehetett, de csak később és áttételeken keresztül következett be. Ugyanis a cég nem fizette ki a szállítóit és a köztartozásait, hanem szinte minden befolyó árbevételét a végkielégítésekre fordította.

A vállalati szintű alkuban kötött efféle megállapodás aztán további alkukat tett szükségessé. Valószínűleg főleg az így keletkezett tartozások miatt a cég sorsa még két évvel később, 1993-ban is bizonytalan volt. A fenyegető felszámolás elkerülésében minden bizonnyal oroszlánrész jutott az igazgatósági tagok jó alkupozíciójának a bankoknál és az államigazgatásban.

A tulajdonosok képviselői a velük készített interjúk során utólag rendkívül humánusnak, egyébként pedig elkerülhetetlennek tartották a jelentős kötelezettségekkel járó kollektív szerződés aláírását. Ha ezek a képviselők – akik korábban mereven elzárkóztak a tárgyalásokon való részvétel elől – a megbízóik előtt is ezzel indokolták, miért nem léptek fel a vállalati vagyont bizonytalan mértékben csökkentő kötelezettségvállalással szemben, akkor mégis megvalósult, amit a szakszervezet látszólag hiába próbált elérni annak idején: a tulajdonos (állami) intézmények képviselői – nem a tartós közös érdekek miatt, hanem konfliktuskerülésből – a rájuk bízott vállalat érdekeinek képviselőivé váltak a saját megbízóikkal szemben.

A vállalati szintű alkuban vállalt kötelezettség folyamányaként az alku és a nyomásgyakorlás különböző erősségű formái nemcsak felfelé, hanem horizontálisan is ter-

jedtek. A vállalatcsoporthoz tartozó beszállítót például a vagyonkezelő akadályozta meg abban, hogy a vállalat kifizetetlen adósságai fejében rátegye a kezét annak egy nagyobb összegű bevételeire. A lehetséges következmény volt, hogy a beszállító az esetleges elbocsátásnál a saját dolgozóinak nem tudott végkielégítést fizetni, vagy éppen a kieső bevétel miatt került sor elbocsátásokra. Ez egyben rávilágít, mennyire egyoldalú volt a magas végkielégítésekre és egyéb juttatásokra tett megalapozatlan kötelezettségvállalást humánusnak beállítani.

3.9. Formalizált és informális alkuk a vállalatban belül

A négy tárgyalási forduló közül csupán az első alkalommal, a vállalati biztos jelenlétében sikerült a menedzsmentet az asztal munkáltatói oldalára ültetni. A következő alkalommal az ügyvezető igazgató kivételével már átszivárogtak az asztal túlsó oldalára, vagy a két delegáció között foglaltak helyet. Több közép- és felső vezető pedig eleve szakszervezeti aktivistaként vett részt a dolgozói tárgyalócsoportban.

A formalizált tárgyalásokon egyetlen alkalommal bontakozott ki valódi vita a vállalatban belüli szereplők között: a leépítendő dolgozók kiválasztásának ügyében. A témát azonban, mint „nem oda tartozó vezetési, technikai problémát”, egyikük követelésére levették a napirendről. Normatív szabályok nélkül nagy mozgásteret kaptak a befolyásos dolgozók, akik még húzták az időt a magasabb végkielégítés vagy a korengedményes nyugdíj megszerzésének reményében.

Szélsőséges esetben akinek az 1991 tavaszán kezdődött elbocsátásokhoz képest még sikerült több mint másfél évig kihúznia valamilyen munkakörben, 1993 végén, egy év felmondási idő leteltével korengedményes nyugdíjba mehetett, azaz a vállalat még hét és fél évig fizette a jövedelmét, miközben mások rövidebb és kevésbé költséges haladékot sem tudtak kiharcolni. A tulajdonosok számára átláthatatlan, informális belső alkuk során érvényesülő dolgozói taktikák természetesen nem csekély és előre pontosan nem is kalkulálható mértékben növelték a létszámleépítés költségét.

A formális tárgyalások napirendjén szerepelt eredetileg a gépeladások ügye is. A szakértők koncepciójának fontos eleme volt, hogy bábáskodni fognak a megvásárolt

gépeken alapuló, önfoglalkoztató kisvállalkozások születésénél. A témát azonban a vállalkozások iránti érdektelenségre hivatkozva szintén levették a napirendről.

Ha a gépeket és szerszámokat zömében nem is vállalkozás, hanem továbbadás vagy otthoni barkácsolás céljára vették meg a dolgozók, a kedvezményes vétel lehetősége iránt élénk érdeklődés mutatkozott, és a formalizált tárgyalásokkal nagyjából egyidőben a műhelyekben és irodákban intenzív, informális alku folyt az eszközök elosztásáról.

A gépekről folytatott alkuk a meghatározó szereplők kölcsönös érdekeltsége következtében kerültek az informalitás homályába. Az érdeklődés bagatellizálásával a dolgozók elérték, hogy az eredeti tervekkel ellentétben a kedvezményes gépvásárlás nem a végkielégítés alternatívája, hanem kiegészítő juttatás lett. Ráadásul a gyárkapun kívülről érkezettek így nem szóltak bele az osztozkodásba. A tulajdonosok a gépeket csak nehezen és rosszul tudták volna értékesíteni. Számukra teljesen mindegy volt, hogy a gépek milyen módon találnak gazdára, céljuk a létszámleépítéssel járó konfliktus minimalizálása volt. Végül a szakértők is könnyen lemondtak arról, hogy belenyúljanak ebbe a darázsfészekbe, hiszen sem a normatív szabályok kialakításához, sem az önfoglalkoztató kisvállalkozások sikeréhez nem fűződött érdekeltségük.

3.10. Összefoglalás

A történet egyik fő tanulsága, hogy a létszámleépítés szempontjából fontos alkuk a kezdetben szinte kizárólagos politikai–államigazgatási szinthez képest alászálltak, és megjelentek a munkaügyi tárgyalások klasszikus terepén, a vállalaton belül is. Az alászállás folyamata azonban korántsem volt teljes. A piacgazdaság logikája szerint kizárólag a menedzsmentre és a dolgozói érdekképviselőre tartozó vállalati létszámleépítés több fontos kérdése továbbra is a közvetlenül a tulajdonosokkal folytatott vitában, illetve politikai–államigazgatási szinten dőlt el. Ezért nem egyszerűen az alkunak a mikroszférába való eltolódásáról, hanem az alku kiszélesedéséről: a felmerülő témák, az érdekelt szereplők és a jellemző szintek számának növekedéséről volt szó.

Az állami tulajdonos jogait gyakorló, vagyonkezeléssel megbízott menedzserek és hivatalnokok szerepbizonytalansága feloldhatatlan problémákat eredményezett, és szükségszerűen vezetett a vállalati döntésektől elvileg teljesen idegen politikai–államigazgatási szint elhúzódó jelenlétére az alkuk szövevényében.

Hogy a tulajdonosi szerepbizonytalanság valóban feloldhatatlan, „sem így, sem úgy nem jó” helyzeteket eredményezett, azt szemléletesen mutatja a szereplők makacs ragaszkodása a politikusokhoz és az állami tisztviselőkhöz. A vagyonkezelő központ túl erős tulajdonosként lépett fel, ezért a magát kisemmizve érző menedzsment és a munkahelyüket féltő dolgozók a politika karjaiba menekültek. A visszatérő politikai beavatkozás a gazdaságba viszont túl gyenge tulajdonosokat hozott létre ahhoz, hogy ellenálljanak a dolgozók jövedelemkompenzációra vonatkozó követeléseinek. A könnyelmű kifizetések, a csőd árnyékában újra felpuhuló költségvetési korlát súlyos következményeinek elkerülését viszont a tulajdonosi jogok gyakorlói és a menedzsment szintén csak a politikai és államigazgatási alkuktól remélhette.

A létszámleépítésről a vállalati menedzsment és a szakszervezet közti alku egy része formalizálódott, de azokban a témákban, melyekhez nem kellett külső erőforrásokat igénybe venni, maradtak a hetvenes, nyolcvanas évek vállalati bértárgyalásaira emlékeztető, és úgy tűnik, a történet végkifejletében is kölcsönösen elfogadható szelektív és informális alkunál. A tulajdonosokkal és a politikai–államigazgatási szféra képviselőivel folytatott alku nagy része a természeténél fogva informális jellegű. A létszámleépítések fontos kérdései tehát döntő részben a nyilvánosság kizárásával folyó egyedi alkukban dőltek el, és úgy tűnik, a kulcsszereplők érdekeinek ez teljesen megfelelt.

4. Privatizáció, munkaszervezet és bérelosztási mechanizmusok egy nagyüzemi varrodában

A fejezet a privatizáció üzemi szintű hatásait vizsgálja a szervezetben keletkező jövedelem forrásaira és elosztására a tranzakciós költségek elméletének néhány megállapításából kiindulva, melyeket Csontos (1994) alkalmazott a posztoszocialista privatizációra. A szervezeti járadék keletkezését és kisajátítását közelebbről a munkavállalók – közülük is az egyéni darabbérrendszerben dolgozó fizikai munkások – körében elemzem. A vállalatvezetés feladatai közül csak a munkások irányításával és ellenőrzésével foglalkozom. Nem vizsgálom olyan alapvető tevékenységek hatását a vállalat eredményességére, mint például a termékfejlesztés, a marketing vagy a pénzügyi vezetés. Megkísérlem azonosítani azokat az üzemen belüli interakciókat, amelyek közvetlenül összefüggnek a szervezeti járadék keletkezésével és kisajátításával. A varrodai munka sajátosságai – viszonylagos egyszerűsége és könnyen mérhető eredménye – következtében indokolt feltételeznünk, hogy a munkások alacsony költséggel pótolhatók, és bérük szorosan a teljesítményükhöz köthető. Ezt figyelembe véve, a következő kérdésekre keresek választ: Hozzájárul-e a munkások kooperációja a szervezeti járadék keletkezéséhez? Rendelkeznek-e egyénileg vagy kollektíve olyan erőforrással, amelyet a piacon sem megvásárolni, sem eladni nem lehet, de növeli a vállalat jövedelmét, s ezért munkáltató és munkavállalók kölcsönös egymásra utaltságát eredményezi? Növelhetik-e a darabbéres munkások egyéni keresetüket más módon, mint a teljesítményük fokozásával?

A vizsgált vállalatnál terepmunkát 1995. április és szeptember között végeztem: a varrodában 35 személlyel – munkással és munkahelyi vezetővel –, 11 más vállalati vezetővel, a másik vizsgált üzemrészben további 27 személlyel készítettem magnós interjúkat, mindkét üzemrészben megfigyelést végeztem, összegyűjtöttem a munkaügyi alapadatokat és a részletes bérkimutatásokat a vizsgált üzemrészek minden dolgozójáról 1989-ig visszamenőleg, egyes üzemspecifikus problémák kapcsán becsléseket készítettem a vezetőkkel és a munkásokkal.¹⁴

¹⁴ A kutatást Csontos László vezetésével kezdtem, a terepmunkában közreműködött, az eredmények feldolgozásában és megvitatásában részt vett Fényes Hajnalka, Fogarassy Gabriella, Horváth Ágnes,

A fejezet felépítése a következő: Az első rész a privatizáció körülményeinek hatásával foglalkozik az üzemi vezetés eszközeire. Bemutatom, hogy az üzemi menedzsment nem hajtja végre a munkások irányításának és ellenőrzésének egyes költséges feladatait. Érvelésem szerint ennek fő oka a vállalat új magántulajdonosainak tőke- és szakismerethiánya, következménye pedig az alsó szintű vezetők és a munkások nagyfokú önállósága. A második rész a varroda munkaszervezetének sajátosságait – a két önálló munkacsoport és a három fő géptípus munkafeltételeiben fennálló tartós különbségeket – ismerteti. A harmadik rész a munkamegosztással összefüggő járadékszerzési törekvéseket elemzi. Feltételezem és bizonyítani igyekszem, hogy a munkáscsoport tagjai között hallgatólagos biztosítási megállapodás jött létre a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező, hanyatló fizikai teljesítőképességű dolgozók darabbérének jelentős visszaesése ellen. A munkaszervezeten belüli egyenlőtlenségek három fajtáját azonosítottam, amelyek lehetővé teszik a járadékszerzést s egyben a munkások közötti hallgatólagos biztosítási megállapodás betartását. A biztosítási hipotézisből kiindulva magyarázatot keresek a munkacsoportok közötti teljesítménykülönbségre. Végül a fejezet negyedik része a szervezeti járadék keletkezése (a két munkacsoport együttes teljesítménye) és kisajátításának mechanizmusa (a hallgatólagos biztosítási megállapodás) között keres összefüggést.

4.1. A privatizáció és az üzemi vezetés

A vállalat központja egy megyeszékhelyen található, ezen kívül hét varrodával rendelkezik a környékbeli településeken. Technológiája és szervezeti felépítése három, egymásra épülő termelési fázisnak felel meg. A vállalat 1993 őszén – vizsgálatunk időpontjához képest másfél-két évvel korábban – egy hazai magánszemélyekből álló konzorcium tulajdonába került.¹⁵ A hazai privatizáció első időszakában a cég egészben

Janky Béla és Szakadát László. A fejezettel lényegében megegyezik Bódis (2003b), ami lényeges átdolgozása az először publikált változatnak (Bódis 1997).

¹⁵ A vállalat privatizációjáról – a kutatási program vezetők között zajló stratégiai interakciókat vizsgáló részében – esettanulmány (Fogarassy 1996) és modellszerű elemzés (Fogarassy–Szántó 1996) készült.

történő megvásárlására – ami akkoriban a privatizációs politika prioritása volt – komoly külső érdeklődő nem akadt, a vezetők közötti konfliktusok következtében pedig a belső kivásárlás sem sikerült. Így a vállalat egy ideig még állami kézben maradt, miközben működési feltételei egyre romlottak, értéke folyamatosan csökkent. A válság, amelynek a legnyilvánvalóbb jele a cég súlyos eladósodása volt hitelező bankjával szemben, az iparág többi vállalatánál is hasonló jellegzetességeket mutatott. Ennek általában – cégünk kivételével – feldarabolódás vagy megszűnés lett a következménye. A privatizációs patthelyzet és a pénzügyi válság együttesen ahhoz vezetett, hogy a hitelező bank kezébe vette a magánosítás irányítását.

A bank – a mindenki számára előnytelen felszámolás egyetlen alternatívájaként – olyan tulajdonost keresett, amely garanciát jelent számára a profitérdekek érvényesülésére, a vállalat működőképességének biztosítására és így a hitelek majdani visszafizetésére. A bank támogatásával jelképes összegért tulajdonhoz jutott konzorcium pénzügyi befektetőhöz hasonlóan viselkedik: célja, hogy a pénzügyi válságban lévő vállalatot minimális ráfordítás mellett feljavítsa, majd jelentős haszonnal továbbadja új – esetleg már szakmai – befektetőnek. A konzorciumot alkotó magánszemélyek közül ketten még mint a bank megbízottai kerültek – a privatizációs szerződés megkötése előtt fél évvel – a vállalathoz, magukhoz ragadva az operatív irányítást, amit aztán tulajdonosokként sem adtak ki a kezükből.

A privatizáció körülményei, a tulajdonosok operatív irányító szerepe ellentmondásos következményekkel járt a vállalat működésére. Egyrészt, már a privatizáció pusztán ténye is növelte a szervezet teljesítményét azzal, hogy véget vetett a vezetők körében dúló és a munkájukat szinte megbénító konfliktusok jelentős részének. Másrészt, a tulajdonosok által végrehajtott pénzügyi reorganizáció (hitel–tőke konverzióval összekötött tőkeemelés) elhárította a vállalat működését rövid távon fenyegető legsúlyosabb veszélyt, bár csak részben tudta pótolni az eszközállományba és a menedzsment módszereibe már régóta esedékes beruházásokat. A vállalat elhúzódó feljavítása során a tulajdonosok mindvégig ragaszkodtak a napi termelési és értékesítési döntésekben való részvételhez, ami ebből a szempontból inkább szakmai befektetőkhez tette hasonlóvá őket, bár szakismeretekkel csak korlátozottan rendelkeztek. Ilyen körülmények között érthető, hogy a vállalat kielégítő működtetéséhez nem nélkülözhet-

ték a korábbi menedzsment szaktudását és helyismeretét. A vezetők túlnyomó hányadának – a belső kivásárlás kudarca ellenére – a privatizáció után is sikerült megőriznie pozícióját.

A vezetés módszereinek javításával csökkenthető volna a szocialista vállalat működéséhez nélkülözhetetlen tényezők – a munkások tapasztalat útján szerzett ismeretkészlete a munkafolyamat részleteiről és a személyes kapcsolataikba ágyazódó együttműködés – jelentősége. Ennek ellenére a vállalatnál a privatizáció után is elmaradnak egyes szükségesnek tűnő vezetői intézkedések, amit a munkavégzés megfigyelése és a vezetési eszközök alkalmazása költségeinek megtakarításával magyarázhatunk. Tekintsük át az üzemi vezetésben tapasztalt problémákat, amelyek közül néhányat később részletesebben is megvizsgálunk!

A vállalati központ megtakarítja a munkafolyamat megfigyelésének és elemzésének költségeit, s az üzemek vezetőivel csupán a termelés legfontosabb paramétereiről állapodik meg. A munkamegosztás szabályainak kialakítása és a munkavégzés akadályainak elhárítása az üzemi vezetők feladata. A varrodák önállóságát a területi széttagoltság is növeli. A vállalaton belüli kooperáció (főleg a három, egymásra épülő termelési fázis együttműködése) a privatizációt követően is akadozik. A befejező műveletsort végző varrodákban legtöbbször a vertikum előző szakaszaiból származó késések és minőségi problémák miatt kerül sor kényszerhelyettesítésre, a termelési program módosítására. A szóban forgó üzemszempontokban viszont arról panaszkodnak, hogy a vásárolt alapanyagok minősége továbbra sem mindig megfelelő. Egyes vezetők szerint ennek oka az, hogy a termelés finanszírozásának nehézségei miatt a vállalat olcsó és a késedelmes fizetéssel szemben elnéző szállítóktól vásárol.

Mivel a varrómunkások egyéni teljesítménye könnyen mérhető, ezért a konfekcióiparban és vállalatunknál is széles körben alkalmazzák az erőteljesen ösztönző darabbérezést. A varrodai munkások jövedelme teljesen ki van téve a piaci bizonytalanságból vagy a vezetési problémákból eredő üzemleállások kockázatának, mivel erre az időre egyáltalán nem jár bér. A darabbér megfelelő alkalmazásához egyebek között szükséges a teljesítménynormák megállapítása és rendszeres felülvizsgálata. Ennek egyik lehetséges módja feltételezi a munkamódszerek részletes kidolgozását és betanítását, a vállalatnál azonban ezek a feladatok a munkásokra hárulnak. A nor-

mázás a munkavégzés megfigyelésével is történhet, de cégünknel csak ritkán és rendszertelenül végeznek méréseket. A normák megállapítása esetünkben a legkisebb költséggel járó és legkevésbé megbízható módszerrel, becsléssel történik. Ehhez egy készen vásárolt normagyűjteményre támaszkodnak, amelyet nem a vállalatra jellemző gépekre, munkafeltételekre és munkamódszerekre dolgoztak ki. A vállalatnál saját méréseket csak akkor végeznek, ha a központ túlzottnak ítéli a bérek növekedését, vagy ha az üzemi vezetés a saját eszközeivel kezelhetetlen feszültségeket tapasztal, és ezért panaszt emel. A gépek és a munkafeltételek a vállalat azonos tevékenységű üzemeiben is jelentősen különböznek. A vizsgált varroda gépeit a nyolcvanas évek végén – típusonként különböző mértékben – korszerűsítették, ami a termelékenységüket átlagosan 10–20 százalékkal növelte. A részleges korszerűsítés és az egységes normák következtében teljesítményektől független bérkülönbségek keletkeztek mind az egyes varrodák, mind a vizsgált varroda dolgozói között.¹⁶

A varrodán belüli munkamegosztás általában nem megy túl a három legfontosabb géptípus szintjén. Így minden terméken rendszerint (a kis műveleti idejű speciális munkafázisokat nem számítva) csak hárman dolgoznak. A konfekcióiparban elterjedt, műveletekre való specializáció nagyobb begyakorlottságot, egyenletesebb minőséget és a munkaidő jobb kihasználását eredményezhetné. A géptípusok szerinti munkamegosztás lehetséges magyarázata, hogy így a legkisebb az üzemi vezetőket terhelő tranzakciós költség. Még kisebb mértékű specializáció esetén a dolgozókat a géptípusokkal, nagyobb mértékű specializáció esetén pedig a műveletfajtákkal újra és újra össze kellene párosítani. Ugyanakkor a kezdetleges munkamegosztás alacsony termelékenységhez vezet, az ebből eredő veszteségeket viszont – mint látni fogjuk – részben a dolgozókra hárítják.

A betanítás minden dolgozó esetében csak egy-egy géptípusra történik szervezeten és vállalati költségre, további géptípusokra és az egyes műveletekre a munkásoknak önállóan kell betanulniuk. Mivel a több gépen való betanulás a munkások számára

¹⁶ A korszerűsítésre azért került sor, mert igényes külföldi bémunkával bízták meg a varrodát. A normaelőny ebben az esetben sajátos hatékony bérként (Akerlof–Yellen 1986) értelmezhető: mivel a magas minőségi követelmények teljesítése fontosabb volt a vállalat számára, mint az alacsony bérköltség, ezért a begyakorlásból származó 25–30 százalékos jövedelemtöbbletet teljesen átengedték a dolgozóknak, sőt kisebb ajándékokkal is kedveskedtek nekik. Azonban jelenleg már nem helytálló ez az értelmezés, mivel varrodánk ugyanazokon a termékeken dolgozik, mint a többi üzem.

bérveszteséggel jár, ezért sokan csak egy gépen tanulnak meg kielégítően dolgozni. A betanítási költségek megtakarítása tehát rugalmatlan munkamegosztást eredményez. A varroda vezetői az átlagosnál termelékenyebb gépeket korábban munkaszervezési feladataik egyszerűsítésére használták fel. Azokat a munkásokat ültették ezekre a gépekre, akik legkevesebbet hiányoztak, s így csökkentették a hiányzások hatását a rendelkezésre álló összkapacitásra. A vállalat a minőség-ellenőrzési költségek egy részét is megtakarítja azzal, hogy a munkásokat párosával szoros együttműködésre kényszeríti. Így az elkövetett hibák gyártás közben történő kijavítása és a hibázó dolgozók megbüntetése az egymástól kölcsönösen függő munkatársakra hárul.

Az említett költségfajta megtakarításának nem szándékolt következménye, hogy a munkások csak korlátozottan változtathatják helyüket a munkaszervezetben, és tartós különbségek keletkeznek a munkafeladatok között az egységnyi bér eléréséhez szükséges erőfeszítés (illetve az egységnyi erőfeszítéssel szerorzhető bér) tekintetében. Ezért a munkások nem csak hajtással növelhetik egyéni bérüket, hanem úgy is, hogy a kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkaszervezeti pozíciók (például a megszokott géptípuson végezhető feladat, termelékenyebb gép vagy figyelmesebb munkatárs) megszerzésén fáradoznak. Bizonyos vezetési eljárások költségeinek megtakarítása tehát a járadékvadászattal járó költségek növekedését eredményezheti. Más esetekben viszont elképzelhető, hogy a vezetők azért tartózkodnak a beavatkozástól, mivel éppen az válthatná ki a munkások járadékszerzési erőfeszítésének növelését. A varrodában évekkel ezelőtt kialakított csoportbeosztás például – mint látni fogjuk – idővel az erőfeszítés–bér viszonyok egyenlőtlenségének egyik fő forrásává vált, az üzemi vezetők mégsem változtatnak rajta.

A tulajdonosok két *tervezett* lépéséről tudunk, amelyek növelhetik részesedésüket a szervezeti járadékból a munkások rovására. Egyrészt, a termelési vertikum két korábbi szakaszában dolgozók bérét – változatlan munkafeltételek mellett – jelentős mértékben függővé tennék a minőségi mutatóktól. Ennek következtében a munkásoknak növelniük kell hozzájárulásukat a szervezeti járadék keletkezéséhez, különben csökken a bérük, s bár egyik fél határtermelékenysége sem változik, az elosztás a tulajdonosok javára tolódik el. Ha fokozzák erőfeszítésüket, bérük növekedhet, de meg kell küzdeniük a tulajdonosokkal, hogy relatív részesedésük ne csökkenjen. Másrészt, a varrodai darabbérek a felső vezetés éveken át változatlanul hagyta, és

szükség esetén egy új (mozgóbérnek nevezett) bérelemmel alkalmazkodott a munkaerőpiac változásaihoz. A munkások erre teljesítményük látványos növelésével reagáltak. Az így felszínre került tartalékokat a tulajdonosok a jövőben megpróbálhatják a maguk javára hasznosítani.

4.2. A varrodai munkaszervezet

A vizsgált varroda, amely a megyeszékhelyhez közeli kisvárosban található, gépesítetttségét és munkakörülményeit tekintve a vállalat egyik legkorszerűbb üzeme. Vele ellentétben a távolabbi, fejletlenebb térségek falvaiban létesült varrodák eredetileg nem ipari célú épületekben, zsúfolt körülmények között, elavultabb gépparkkal működnek. A vállalat varrodái a helyi munkaerőpiacokon jelentős foglalkoztatónak számítanak, több helyütt más cégek konfekcióüzemeivel együtt. Üzemünk 75 dolgozójának csaknem kétharmada varrómunkás, akik két egymással nem együttműködő csoportban (üzemi szóhasználatnál blokkban) dolgoznak. A fejezet a továbbiakban velük foglalkozik. A blokkoknak függetlenített vezetőik vannak, akiknek munkáját egy-egy „adagoló” is segíti. A dolgozók maradék harmada különböző előkészítő és befejező műveleteket végez, vagy kisegítő munkaköröket lát el. A műszerészt és a fűtőt kivéve a varroda valamennyi dolgozója – az üzemvezetőt is beleértve – nő.

A varroda a dolgozók jelentős része számára munkahelynél többet jelent. Feltűnően sokan küszködnek családi problémákkal: elvált, gyermeküket egyedül nevelő nők vagy férjes asszonyok, akik munkanélkülivé vált vagy beteg, nem egy esetben alkoholista férjük helyett is keresnek, és vezetik a háztartást. Sokan igénylik, hogy munka közben megbeszélhessék problémáikat a többiekkel. Többen elmondták, hogy a varrásban az önállóság és az alkotás örömét is keresik.¹⁷ Sokan már havi három-négyszáz forint többletjövedelemért komoly erőfeszítést vállalnak, pontosan nyilvántartják az elvégzett munkát, és élénk figyelemmel kísérik egymás kereseteit.

¹⁷ Egy munkásnő szerint például vezetői tiszteletben tartják, hogy képtelen dolgozni, ha közben figyelik. A vezetés azt is megengedi, hogy az egy korosztályba tartozók gépei egymás mellé kerüljenek, még ha ezért szűken értelmezett hatékonysági szempontból teljesen ésszerűtlen anyagmozgatást kell is – részben maguknak a blokkvezetőknek – végezni. „Nem az számít, hogy én mennyit szaladgálok a félkész csomagokkal, hanem az, hogy az asszonyok jól érezzék magukat” – mondta az egyik blokkvezető.

Empirikus vizsgálatok szerint azokon a munkahelyeken, ahol magas a női dolgozók aránya, gyakrabban alkalmaznak darabbért (Heywood–Wei 1997). Goldin (1986) szerint ez végső soron arra vezethető vissza, hogy a vállalatok minimalizálják a munkások megfigyelésének és ellenőrzésének költségeit. Ha az egyéni teljesítmények könnyen mérhetők, akkor a vállalatok az előállított munkadarabok száma alapján fizethetik munkásaikat. Ha viszont költséges az ellenőrzés, akkor a hatékony bér (Akerlof–Yellen 1986) vagy a halasztott javadalmazás (Lazear 1979; 1981) ösztönözheti a munkásokat megfelelő teljesítményre. A piaci bért meghaladó bérszint (hatékony bér) vagy a szolgálati idővel párhuzamosan emelkedő keresetek (halasztott javadalmazás) esetén azért számíthatnak erre a vállalatok, mert ha a munkásokat lógáson érik, s ezért elbocsátják, másutt alacsonyabb bért kapnak. Efféle megfontolások alapján azonban csak olyan egyéneket lehet ösztönözni, akik a munkavállaláshoz és egy adott vállalathoz egyaránt tartósan kötődnek. Mivel a nők vállalati munkaviszonyának várható hossza alacsonyabb, mint a férfiaké, ezért a darabbéres állások felé tereli őket a vállalatok munkaerő-politikája és az önszelekció is. Ösztönzési lehetőségek hiányában kevésbé szívesen alkalmaznak nőket olyan munkakörökben, ahol költséges az egyéni teljesítmények mérése. A halasztott javadalmazás a nőket is kevésbé vonzza, mivel ennek költsége – a határtermék-bevételnél alacsonyabb indulóbér – csak tartós munkaviszony esetén térülne meg számukra.

A darabbérrendszer alkalmazását és a női foglalkoztatást ösztönzi a dolgozók együttműködését nem igénylő technológia. Csökkenti a munkahelyükhöz gyengébben kötődő nők alkalmazásának költségeit, mivel az egyes dolgozók teljesítménye könnyebben elkülöníthető, s így a darabbér sokkal inkább alkalmazható, a hiányzás pedig kisebb termelékiesést okoz, mint csoportmunka esetén. A rövid munkaviszonyra számító nők maguk is a darabbérezést részesítik előnyben. Az egyéni munkavégzés szintén vonzó lehet számukra, mert a hagyományos háztartási tevékenységekre is ez jellemző. Például a varrodai munkára egyaránt jellemző a dolgozók csekély mértékű együttműködése, a női dolgozók túlsúlya és a darabbérezés (Heywood–Wei 1997).

A vizsgált varrodában a munkamegosztás különösen alacsony foka a fentiek alapján úgy értelmezhető, hogy az részben oka, részben következménye a nők foglalkoztatásának. A női foglalkoztatás korábban említett általános sajátosságaihoz képest azon-

ban lényeges különbség, hogy varrodánk dolgozóinak nagy többsége hosszú – több mint háromnegyede legalább tíz, kétharmada legalább tizenöt, jóval több, mint a fele pedig legalább húszéves – vállalati munkaviszonnyal rendelkezik. A szocialista gazdaságra jellemző magas női foglalkoztatottság mellett erre az a sajátosabb magyarázat adható, hogy az itt dolgozók jelentős része az említett családi problémái miatt nem engedheti meg magának, hogy ne vállaljon munkát. Az üzem azt követően is képes magához vonzani és megtartani munkaerőt, hogy egy külföldi befektető hasonló méretű és technológiájú varrodát létesített a városban, amely jelentősen magasabb átlagbért fizet. A dolgozók azzal indokolják kötődésüket az üzemhez, hogy kiszámíthatóbb és biztonságosabb munkahelynek értékelik a városban található más varrodákhoz képest.¹⁸ E szempont előnyben részesítését szintén magyarázhatják a dolgozókat sújtó családi problémák.

A dolgozók biztonságra törekvése a munkahely megőrzésén kívül a pályafutásuk során várható béralakulásra, az ún. bérprofilra irányul. Hosszú munkaviszonyuk során bekövetkezhet fizikai erejük hanyatlása, ami a termelékenység visszaesésével s végső soron a jövedelem csökkenésével jár. Hipotézisem szerint a munkáscsoport informális jövedelem-újraelosztást végez a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező tagjai javára azzal, hogy elsősorban számukra teszi lehetővé a járadékszerzést. E hipotézist a fejezet negyedik részében bővebben kifejtem és bizonyítani igyekszem. A fiatal és magas teljesítményű dolgozók egy részének elfogadhatatlan az efféle jövedelem-újraelosztás, így a kilépők egyik csoportját – akiket a biztonságra vagy a munka változatosságára vonatkozó preferenciák nem kötnek az üzemhez – ők alkotják. Azonban a munkacsoport nem tűri el – a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkezők kivételével¹⁹ – a kirívóan alacsony teljesítményű dolgozókat sem. Őket nem varrómunkás munkakörökben foglalkoztatja az üzem,²⁰ valamint közülük kerül ki a kilépők másik csoportja.

¹⁸ Az üzemi vezetés számol a dolgozók biztonságigényével. A telepvezető például a kilépést fontolgatók elbátortalanítása céljából úgy döntött, hogy – a folyamatos felvétel ellenére – nem alkalmaz egy jelentkezőt. Az illető hosszú évekig az üzemben dolgozott, majd nemrég kilépett, több környékbeli varrodában is szerencsét próbált, de végül sikertelenül.

¹⁹ A kivételes bánásmódra utal, hogy amikor a privatizáció előtt a vállalat elbocsátotta a leggyengébb teljesítményű varrómunkásokat, az üzemi vezetők a munkamegosztás átalakításával lehetővé tették, hogy a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező dolgozók növeljék teljesítményüket.

²⁰ A nem varrómunkás munkaköröknek a varrásnál alacsonyabb átlagos munkaintenzitása és magasabb bére a dolgozók többsége számára taszító munkakörülményeiket ellensúlyozza. A befejező mű-

4.2.1. „Anyablokk” és „váltóblokk”

A két csoport kialakítása valaha azt a célt szolgálta, hogy összeegyeztessék a vállalat számára nélkülözhetetlen két műszakos munkarendet és a kisgyermekes anyák munkakínálatát. A két műszak a többiek közül sem sokakat vonzott, a kisgyermekes anyák zöme viszont munkát sem vállalt volna ezzel a feltétellel. Ezért csak a gépek felén dolgoztak délelőtt és délután is, a gépek másik felét az egy műszakban foglalkoztatott (a délelőttösöknél másfél órával később kezdő) „anyablokk” foglalta el. Mivel a kisgyermekes anyák érthető módon gyakrabban hiányoznak, és kevesebb túlórárt vállalnak, ezért az anyablokkot képzetesebb és határozottabb vezetőre bízták. A kilencvenes évek elején a két műszakos munkarendet megszüntették, a felváltva dolgozó két „váltóblokkot” összevonták.²¹

Egy varrónő pályafutása általában valamelyik váltóblokkban kezdődött. A fiatalok betanítása sok vesződséggel járt, és – amíg inkább zsebpénzért, mint a megélhetésért dolgoztak – az ösztönzésük sem volt könnyű. A húszas éveik elejére azonban minden szempontból „ideális” munkavállalóvá értek: a termelékenységük jelentősen megnőtt, és a családalapítás után a motivációjuk is sokkal erősebb lett. Rövidesen azonban gyermeket szültek, majd legalább öt évet gyesen töltöttek. Szervezetben belüli helyzetük szempontjából akkor kerültek az első komolyabb döntés elé, amikor (a húszas éveik második vagy a harmincas éveik első felében) véglegesen visszatértek a gyesről. Egyesek visszakérték magukat a váltóblokkba, de ritkán a két műszakos munkarend kedvéért, hanem inkább azért, mert különböző – általában a személyes kapcsolataikkal is összefüggő – okokból egyszerűen nem voltak hajlandók átmenni az „anyákhoz”. A gyesről visszatérők zöme az anyablokkban folytatta pályafutását, és legalább hat-hét évig, legkisebb gyermeke felső tagozatos koráig (vagyis a maga harmincas éveinek közepéig-végéig) ott is maradt.

veleteket végzőknek ugyanis időnként éjszaka és hétvégén is be kell jönniük. Néhány munkakörben a munkacsoport összetétele számít kellemetlen munkakörülménynek. A vezetők ugyanis általában az alacsony teljesítményű és összeférhetetlen varrónőket helyezik más munkakörbe. Ennek oka az, hogy varrómunkásokból volt és van leginkább hiány, mivel ez a munkakör érintkezik leginkább a munkaerőpiaccal. A blokkból kikerülni bukásnak, szégyennek számít, ami a magasabb bér ellenére sem vonzza a termelékeny, elismerésre vágyó és a munkatársaikkal jó kapcsolatokra törekvő dolgozókat.

²¹ Az egykor két műszakban dolgozók összevont csoportját – az üzemi szóhasználatot követve – a munkarend változását követően is váltóblokknak nevezem.

Ekkor következett az igazán lényeges fordulópont a varrónők pályafutásában. A vállalat elvileg kötelezővé tette, hogy aki már nem „kisgyermekes anya”, annak át kell térnie két műszakos munkarendre. A gyakorlatban azonban ezt soha nem sikerült teljes mértékben kikényszeríteni, s egyesek szinte nyugdíjazásukig az anyablokkban maradtak. A jövedelmüket maximalizáló munkásnők rendszerint már gyermekeik fiatalabb korában vállalták a két műszakos munkarendet, akik viszont nem tudták vagy nem akarták összeegyeztetni a családi elfoglaltsággal, azok a cég által megszabott időpontban sem változtatták meg preferenciáikat. A vállalatnak az ő foglalkoztatásukra is szüksége volt, így – az időnként intenzívebb nyomásgyakorlás ellenére – a szabály alóli kivételek mindig akadtak.²²

A két műszakos korszakban kialakult rend szerint tehát az anyablokk utánpótlását döntően a gyesről visszatérők alkották. A váltóblokkok rekrutációja ennél jóval változatosabb volt: főleg az újonnan felvett fiatalokból, az anyablokkból önszántukból átlépő, „hajtós” munkásnőkből és az akaratuk ellenére áthelyezett „áldozatokból” tevődtek össze. De vannak olyanok is, akiknek az egész varrodai pályafutása a váltóblokkban zajlott le: a gyesről kivételképpen közvetlenül ide visszatért – nem feltétlenül „hajtós” – kisgyermekes anyák, a gyermektelenek, valamint azok, akiknek már nagyobb gyermekeik voltak, amikor beléptek a vállalathoz. A dolgozók életkor és szolgálati idő szerinti összetételében tapasztalható különbségeket a 2. táblázat mutatja.

²² Egyesek szerint régebben az anyablokk volt termelékenyebb, a munkások átlagosan jobb fizikai erőnléte és begyakorlottsága, valamint a szakszerűbb vezetés miatt. Mégis a váltóblokkok dolgozói termeltek többet nagyobb rugalmasságuk miatt, s így a keresetük is magasabb volt. Ez a blokkok tagjainak önszelekción keresztül befolyásolhatta a teljesítménykülönbségeket.

2. táblázat

A dolgozók létszáma életkor és vállalati munkaviszony hossza szerint blokkonként

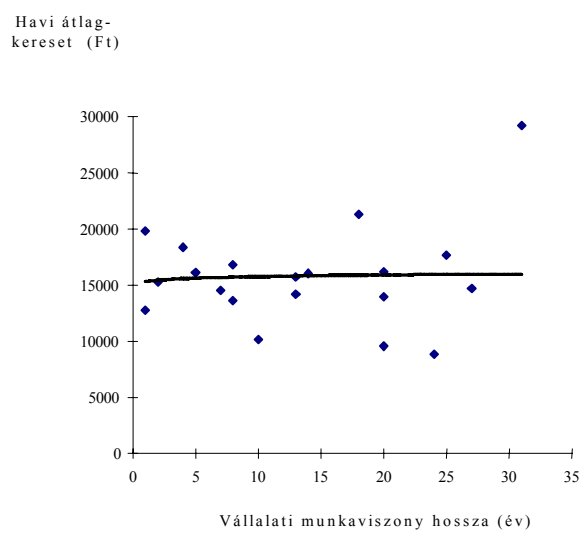
	Váltóblokk	Anyablokk
Életkor		
28 év alatt	7	–
28–37 év	8	6
38–47 év	4	14
47 év felett	3	2
Összesen	22	22
Átlagéletkor (év)	35	41
Vállalati munkaviszony hossza		
10 év alatt	10	–
10–19 év	5	4
20–25 év	5	11
25 év felett	2	7
Összesen	22	22
Átlagos vállalati munkaviszony (év)	13	23

Alapvető változást hozott az egy műszakos munkarendre való áttérés, amitől az anyablokk egy csapásra leértékelődött az ott dolgozók szemében a váltóblokkhoz képest. A munkarendre vonatkozó preferenciák jelentősége azért is csökkent, mert jelenleg mindkét blokkban vannak hatkor és fél nyolckor kezdők. Az anyablokkban feltorlódott egy viszonylag homogén (negyven év körüli) életkorú, hasonló preferenciákkal rendelkező csoport. Kevesen vannak köztük „hajtósok”, fiatalok és – mint legkevésbé támadott járadéktulajdonosok – nyugdíjhoz közel állók. Az idő múlásával kevesebb köztük a kisgyermekes anya is. Teljesítőképességük csökkenése miatt elszánt járadékvadászok, akik társaik hasonló törekvéseibe ütköznek.

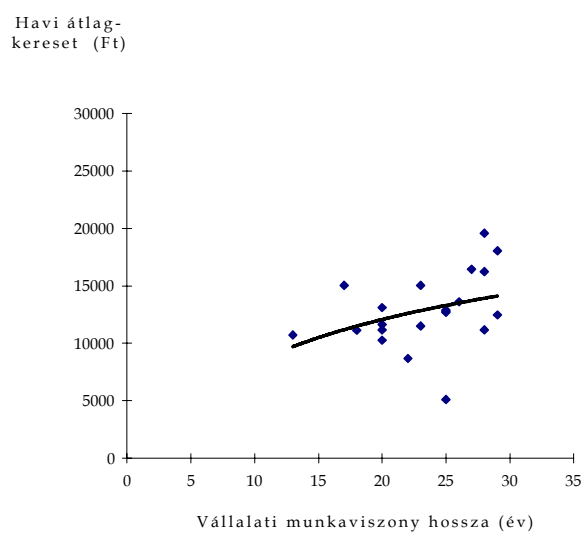
1. ábra

A dolgozók vállalati munkaviszonya és átlagkeresete blokkonként

Váltóblokk



Anyablokk



Az 1. ábra a két blokk dolgozóinak szolgálati ideje mellett az egyéni átlagkeresetüket²³ tünteti fel. A regressziófüggvény alakjával az újonnan felvett dolgozók bérprofilra vonatkozó várakozásait jellemezhetjük, mivel az életkor és a bér azok az információk, amelyeket a legkönnyebben megszerezhetnek társaikról. Az ábrából kitűnik, hogy a megfigyelésünk időszakában fizetett bérekből ítélve, az új dolgozóknak nem kell attól tartaniuk, hogy idősebb korukban visszaesik a keresetük. Pályafutásuk során a váltóblokkban nagyjából állandó, az anyablokkban pedig (ahol a dolgozók átlagéletkora és főleg szolgálati ideje magasabb, a közöttük lévő különbségek pedig kisebbek) meredeken emelkedő bérre számíthatnak.²⁴ Ugyanakkor az anyablokkban még a leghosszabb szolgálati idejű és átlagosan legtöbbet kereső dolgozók várható bére sem éri el a váltóblokk átlagát. Ennek kézenfekvő – ám mint látni fogjuk, nem egyedül lehetséges – oka, hogy a váltóblokk átlagéletkora évekkal alacsonyabb.

A fentiek miatt nem meglepő, hogy az anyablokk legfontosabb vonzerejének, az egy műszakos munkarend kiváltságának megszűnése után a dolgozók blokkváltoztatási törekvéseinek jellemző iránya megfordult. Az interjúkból megismert vélemények szerint az anyablokk munkásainak nagyjából fele már szívesebben dolgozna a váltóblokkban. Az üzemi vezetés azonban szigorúan korlátozza a belső mobilitást, s így a jövedelemelosztás módosítását. Az efféle eljárással csökkenthető a dolgozók járadékszerzésre fordított erőfeszítése (Milgrom–Roberts 1992, 273–274). A blokkok közötti egyenlőtlenség akadályozza az üzem működését, amin csak a blokkok átszervezése vagy összevonása segítené. Ugyanakkor a munkahelyi vezetőknek tartaniuk

²³ 1995. január–májusi összesített adatok. Mivel a megfigyelt munkamegosztást a szervezetben *ugyanabban az időszakban keletkezett* jövedelem elosztásával szeretném összevetni, ezért a számviteli értelemben vett munkabérből levontam a teljesítményváltozások bérkihatását késleltető ún. kiegészítő fizetést (a szabadságra és a fizetett ünnepekre járó – az utolsó négy negyedév átlagkeresete alapján számított – jövedelmet). Az eljárás kétségtelen gyengéje, hogy a szervezeten belüli munka- és bérelosztási mechanizmusok elfogadását befolyásolja – az egyéni munkakinálaton keresztül – a munkahely által egyéb jogcímenek kifizetett jövedelem (a kiegészítő fizetésen kívül a – számvitelileg béren felüli juttatásként elszámolt – betegszabadság, táppénz, családi pótlék stb.), valamint az esetleges levonások is. A bérek így is némi késleltetéssel követik a teljesítmények változását, mivel a már említett mozgóbér keretösszegét a blokk előző havi együttes teljesítménye alapján állapítják meg, és a tárgyhavi egyéni teljesítményekkel arányosan osztják szét a blokk tagjai között.

²⁴ Fazekas és Köllő (1998) a nyolcvanas évek végéről származó adatokon az általuk vizsgált üzemben és országos mintán is kimutatták a textilipari munkások körében az életkor bérnövelő hatását. Ugyanakkor azt is megállapították, hogy a korábban jelentős életkori bérhozzamok a kilencvenes évek közepére mind az általuk vizsgált szövedében, mind iparági szinten eltűntek.

kell attól, hogy a dolgozók növelik erőfeszítésüket a szervezeti átalakítás befolyásolására.²⁵

Ha kizárólag a közvetlen vezetők feladata a munkaszervezeti problémák feltárása, a megoldási lehetőségek kidolgozása, illetőleg a szükséges változtatások végrehajtása, akkor a munkások számára csábítóbb a befolyásszerzés, jobban kiéleződnek és inkább a munkahelyeken összpontosulnak a konfliktusok, mint ha a termelés-szervezési döntések egy részét – a munkahelyi vezetőktől szerzett információk mérlegelését követően – az üzemi szint felett hozzák meg. Milgrom és Roberts (1992, 275–277) szerint a döntéshozatali eljárás megfelelő kialakításával, a vezetői tájékozódásra és a dolgozói befolyásszerzésre alkalmas eszközök legalább részleges különválasztásával csökkenthetők a járadékvadászat okozta költségek. Ha a felsőbb szintű vezetés részt vállalna az üzemirányítás bizonyos területeiből, s e kérdésekben a munkahelyi vezetők feladata az információk továbbítása és az üzemi szint felett hozott döntés végrehajtása volna, az értelmetlenné tenné vagy legalábbis megnehezítené a munkások befolyásszerzését. A tőkenövelés nélküli privatizáció tehát – a vezetési szintek közötti tökéletlen munkamegosztáson keresztül – hozzájárul a döntések halogatásához, mivel a magára hagyott üzemi vezetés okkal tarthat a járadékszerzés (a „veszeke-dés”) megélénkülésétől.

4.2.2. Géptípusok és munkafeltételek

A varrodában a fő műveletfajtáknak megfelelő háromféle alapgépen (simatűző gép, összevarró gép, fedőgép) dolgoznak.²⁶ Az elvileg azonos munkakörben foglalkoztatott dolgozók munkaidejük zömét vagy teljes egészét egyetlen géptípuson töltik.

²⁵ Hasonló okoskodással értelmezhetjük a dolgozók géptípusok szerinti specializációját. A géptípusok, sőt az egyes gépek tartós kisajátítása stabilabb jövedelemelosztást eredményez, mint a gépek, a géptípusok, illetve a műveletfajták rendszeres újraelosztása. Ezért a géptípusok szerinti specializáció – amellet, hogy egyszerű módja a dolgozók és a munkafajták összepárosításának – azzal is csökkentheti a koordináció költségét, hogy kevésbé csábítja a dolgozókat az egymás rovására való jövedelem-növelésre.

²⁶ A legtöbb terméken speciális gépekkel (gumizógép, lyukazó-gombozó gép, ötszálás összevarró gép, pántozógép) egyéb munkafázisokat is végeznek. Ezek egyikének összes műveleti ideje sem akkora azonban, hogy lekösse egy munkás teljes munkaidejét. Ezért szükség esetén az alapgépekről ülnek át néhányan a speciális gépekre.

Ezért a továbbiakban – a három alapgéptípusnak és a simatűző gép két változatának megfelelően – összesen négy látens munkakört különböztetnek meg.

A három géptípus munkafeltételei között jelentős eltérés figyelhető meg. A blokkok közötti mobilitás korlátozása következtében pedig azonos géptípuson belül is különböznek a munkafeltételek. 1. Az egyes alapgépek eltérnek a tekintetben, hogy a műveletfajták vállalati normái átlagosan mennyire szorosak vagy lazák. 2. A vállalati átlagnál termelékenyebb géppark következtében a varroda dolgozói együttesen több-lejtővedelemhez jutnak, de a korszerűsítés különböző mértéke miatt a munkások ebből egyenlőtlenül részesednek. 3. Az egyes géptípusokon dolgozók arányától függően a munkaellátás biztonsága és a sorozatok nagysága is különbözik. 4. Az egyes géptípusokon végzett műveletek más-más egyéni preferenciáknak felelnek meg.

A három alapgéptípusra jellemző munkafeltételeket a 3. táblázat foglalja össze. A 4. táblázat alapján az egyes géptípusokon dolgozók arányának összehasonlításával a munkafeltételek blokkonkénti különbségeire következtethetünk.

3. táblázat

A munkafeltételek összetevői alapgéptípusonként

Összetevő	Simatűző gép	Fedőgép	Összevarró gép
A normák szorossága	Laza	Szoros	Viszonylag laza
A varroda normaelőnyéből való részesedés	Blokkonként különböző	Senki	Mindenki
A munkaellátás biztonsága	Blokkonként különböző	Biztos munkaellátás, magas teljesítménykövetelmények	Blokkonként különböző
Preferenciák	Változatosság, szimbolikus elismerés	Monotonitás, csekély önbizalom, teljesítményorientáció	Nincsenek markáns preferenciák, „középszerűség”

4. táblázat

Az egyes alapgéptípusokon dolgozók létszáma blokkonként

Alapgéptípus	Váltóblokk	Anyablokk
Simatűző gép (ebből: automata)	10 (4)	12 (3)
Összevarró gép	9	7
Fedőgép	3	3
Összesen	22	22

A varrodában a *simatűző gépes* műveleteket²⁷ becsülik a legtöbbre. Ezen a gépen dolgoznak a legügyesebb és a változatos munkát leginkább kedvelő munkásnők, és itt a legkevésbé szorosak a normák. A vállalatnál elterjedt magyarázat erre az, hogy „ez látszik a tükörben”, „ez adja meg a fazont”. A simatűző gépesek ezzel együtt – egy körülbelül másfél évtizede végbement termékváltás óta – túlértékelték a munkaszervezetben. A vállalat sokáig főleg csecsemő- és alsóruházattal foglalkozott, amihez csak összevarró gép és fedőgép kellett. A felsőruházatra való áttérés óta viszont a korábban nem használt simatűző gépen végzik a legfontosabb műveleteket. A vállalat erre a legjobb munkások átcsoportosításával és kiemelt bérrel reagált. Ezen akkor sem változtattak, amikor már sokak számára kiderült, hogy az újdonságot túlértékelték.

A varrodában egyedül ennél a géptípusnál fordul elő két eltérő termelékenységsű változat. Az automata simatűző gépek abban különböznek a hagyományosaktól, hogy egy munkafázist elvégeznek a munkás helyett. Ezzel körülbelül 20 százalékkal (egy speciális műveletfajta, a vevőtájékoztató címke felvarrása esetében pedig közel 40 százalékkal) magasabb termelékenységet lehet elérni. A simatűző gépesek mind munkaellátásuk biztonságát, mind a termelékenyebb gépek kisajátításának esélyét tekintve a váltóblokkban vannak kedvezőbb helyzetben. A két blokk 22-22 dolgozójából a váltóblokkban csupán tízen, míg az anyablokkban tizenketten ülnek simatűző gépen. Eredetileg mindkét csoportra öt-öt automata gép jutott, amelyek közül egyet-egyét másik varrodának kellett átadniuk a kutatás előtt nem sokkal. Az anyablokk balszerencséjére náluk még egy gép kiesik, amelyet javítás céljából hónapokkal ez előtt a központba szállítottak. Mindezek következtében az anyablokk hagyományos

²⁷ Elejezés, gallérozás, cipzárázás, ráncolás, nadrágzsebezés.

simatűző gépesei (az ottani legnépesebb munkaköri csoport) esetében a kedvezőtlen munkafeltételek kerültek túlsúlyba.

A *fedőgépesek* esete több szempontból az előző géptípus ellentétének tekinthető. A fedőgép az alsóruházatos korszak egyik jellemző, de nem sokra becsült gépe volt.²⁸ Azóta is hurcolja magával ennek örökségét: az összes közül a fedőgépes műveletek normái a legszorosabbak.²⁹ A fedősök relatív helyzete azért is kedvezőtlen, mert gépük teljesen kimaradt a korszerűsítésből, tehát mindegyiküknek a többi varrodával megegyező feltételek mellett kell teljesítenie a normát. A művelettípusok közül a fedőzés a leginkább monoton munka. A dolgozók többsége ennél nagyobb változatosságra törekszik a munkájában, míg egyeseknek ez közömbös, vagy éppen arra törekednek, hogy állandóan ugyanazt csinálják. A fedőgép bizonyítási lehetőséget kínál az önbizalomhiányban szenvedő dolgozóknak, akik úgy érzik, hogy az igényesebbnek tartott géptípusokon nem tudnák megállni a helyüket.

Mindezek ellenére a fedőgépesek nem páriák a munkaszervezetben. Mivel blokkonként csak hárman vannak, ezért szinte mindig számíthatnak munkára, ellentétben a másik két géptípuson dolgozókkal. Ugyanakkor ez a leghajtósabb munkakör: elvárják tőlük, hogy – mint a technológiai sorban az utolsók – garantálják a határidők betartását. Ugyanaz a terméksorozat a néhány fedősnek kétszer-háromszor annyi munkadarabot jelent, mint más, nagyobb létszámú munkaköröknek. A nagyobb begyakorlottság következtében pedig a szoros normák mellett is felfutnak a százalékok. Összességében úgy tűnik, a fedőgépes műveletek kedvező és kedvezőtlen munkafeltételei mindkét blokk esetében kiegyenlítik egymást. Ha – tegyük fel – megalapozottabb normázásra térnének át, de változatlanul hagynák a munkaköri arányokat, túl vonzóvá válna a fedőzés. Ha viszont csupán annyit tennének, hogy megnövelik a fe-

²⁸ Néhány jellemző vélemény: „A fedőgép csak körbe megy.” „Csak eresztetni kell rá az anyagot.” „A fedősöknek egyszerűbb volt, hogy csak varrnak a végtelenségig.”

²⁹ Az előző üzemvezető ennek okairól így számolt be: „Erre a gépre jellemző művelet volt az alsónadrág derékgumizása, amit mindenki csukott szemmel is el tudott volna végezni. Tizenöt–húsz éve beállt a gép egy normára, ami lényegében máig nem változott. Az volt ugyanis a szemlélet, hogy »az csak egy fedőzés«, holott az csupán az alsóruházatnál jelent gatyagumivarrást. A felsőruházatnál díszvarratról van szó, ami ugyanúgy látszik, mint a simatűzős művelet, és bérben is nagyjából annak a kategóriája kellene, hogy legyen. De egy régi normásnak más volt a véleménye.”

dőgépes munkakörök számát – amire a kiszámítható termelés érdekében egyébként valószínűleg szükség volna –, túlzottan leértékelődne.³⁰

A legkevésbé karakteres csoport a munkadarabok főbb alkatrészeit (ujja, oldala) egymáshoz rögzítő *összevarrók*. E géptípus nagy hagyományokra tekint vissza a vállalatnál, mivel már az alsóruházatos korszakban is dolgoztak vele, és a termékváltáskor éppen a jobb összevarrókból lettek a simatűző gépek. Úgy tartják, hogy az összevarrás a legkevésbé igényes műveletfajta („összevarrni mindenki tud”), ezért az újonnan felvett munkások általában ezen a géptípuson kezdenek. A normák szorosságát tekintve az összevarró gép a két másik géptípus között helyezkedik el. Többek szerint ezzel az összevarrás túlértékelt, mivel erre a művelettípusra kellene a legszorosabb normákat megállapítani. E géptípus minden egyes darabját felszerelték száleszívóval (a munka közben keletkező textildarabkákat eltüntető kiegészítővel), amely a vállalatnál csak ebben a varrodában található, bár ez az automata simatűző gépeknél jóval szerényebb normaelőnyt jelent. A váltóblokk legnagyobb munkaköri csoportját az összevarrók alkotják, akiknek relatíve bizonytalan munkaellátását ellensúlyozhatják a viszonylag laza teljesítménykövetelmények. Az anyablokkbeli összevarrók kevesebben vannak, s ezzel a blokkjukon belül halmozzák az előnyös munkafeltételeket.

A munkafeltételek géptípusokra jellemző különbségeit megkísérelhetjük a kiegyenlítő bérkülönbségek elméletével (Rosen 1986) magyarázni. A gépek szerinti munkamegosztás stabilitása miatt indokolt abból a feltételezésből kiindulnunk, hogy a munkafeltételek együttesen mindhárom géptípuson ugyanannyit érnek a munkások szemében. Így bármely munkafeltétel géptípusok szerinti különbsége más munkafeltétel(ek) ellenkező irányú eltéréssel magyarázható. A munkafeltétel-együttesek bármely összetevőjének változása megfelelő kompenzáció nélkül zavart okozhat a szervezet működésében.

A kiegyenlítő bérkülönbségek elmélete azonban csak részben képes megmagyarázni a munkafeltételek üzemben belüli tartós eltérését. Mint láttuk, az egyes géptípusokra

³⁰ A fedősök időnként jelentős túlmunkával sem tudják elvégezni feladataikat, mások azonban ritkán segítenek nekik, még ha éppen nincs is munkájuk. Az egyik összevarró elmondta, hogy alkalmanként szívesen dolgozna fedőgépen, azonban a fedősök „megölnék”, ha elvállalná. A varrodavezető azt ter-

jellemző munkafeltételek valójában nem tökéletesen ellensúlyozzák ki egymást. Ennek egyik oka, hogy a kiegyenlítéshez általában vezetői döntések szükségesek, ezek viszont költségesek, s így gyakran elmaradnak. Egyrészt, sok munkafeltétel bír jelentőséggel a dolgozók számára, és ezek gyakran változnak. Például a különböző géptípusokon dolgozók egymáshoz viszonyított munkaellátása függ a termékszerkezet változásától és a munkaerőmozgás valamennyi formájától (ki- és belépések, tartós betegállomány, gyes). Másrészt, a munkásoknak viselniük kell a döntések befolyásolásának költségét, amelynek nagysága többek között attól függ, hogy az egyes munkafeltételekről milyen szintű vezető határoz. Például az egyes géptípusokon dolgozók számát az üzemi vezetés szabja meg, a normák módosításáról vagy a gépek korszerűsítéséről viszont csak magasabb szinten dönthetnek. A munkafeltételek kiegyenlítése azért is tökéletlen, mert a dolgozók csak korlátozottan választhatnak a munkaszervezeti pozíciók között. A géptípus változtatását a munkások egyoldalú begyakorlottsága akadályozza, s a blokkok közötti mobilitásra is csak ritkán kerülhet sor.

4.3. Munkamegosztás, járadékvdáaszat és hallgatólagos biztosítási megállapodás

A munkások egyéni járadékszerzésének három elvileg lehetséges formáját különböztetjük meg: 1. a technológiai (pl. egyedi gyártás) eredetű munkaszervezeti monopóliumokat; 2. a munkamegosztásban elfoglalt hellyel járó garantált jövedelmeket; valamint 3. a bérarányok vezetői döntés útján („egy tollvonással”) történő módosítását („adminisztratív járadék”). Technológiai eredetű monopóliumok a varrodában nem jöhetnek létre, mivel a munkatapasztalatok hatása a teljesítményre igen korlátozott. A darabbérezés és a pontos elszámolás következtében „adminisztratív járadék” sem keletkezhet. Ugyanakkor a szervezeten belüli mobilitás korlátai miatt az egyes munkafeladatokhoz tartozó erőfeszítés–bér viszonyok kiegyenlítődése nem tökéletes, s az egyéni darabbérek csak részben tükrözik a munkások közötti teljesítménykülönbségeket. Az egyéni teljesítményektől független jövedelemforrásokat a dolgozók egymással versengve igyekeznek kisajátítani.

vezte, hogy két műszakos munkarendet vezet be ezen a – technológiailag viszonylag független – gép-

Hipotézisem szerint a munkáscsoport informális támogatást nyújt a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező tagjainak azzal, hogy elsősorban számukra teszi lehetővé a kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafajták kisajátítását. Biztos-e, hogy támogatási szándék helyett nem valami más áll ennek háttérében? Ha a kisebb erőfeszítéssel végezhető munkafajták a szervezetben felhalmozott nagyobb tapasztalatot igényelnének, akkor az idős dolgozók határtermelékenysége és bére – az emberi tőkéjükbe történt korábbi beruházásaik eredményeként – elérhetné, sőt meghaladhatná a hajtósabb, de specifikus tapasztalatokkal kevésbé rendelkező fiatal társaikét. Ez esetben az emberi tőke elmélete (Becker 1975) szerint a munkafajták efféle elosztása hozzájárul a szervezeti járadék keletkezéséhez. Esetünkben azonban az egyéni termelékenység – a viszonylag rövid betanulási idő után – a munkatempó fokozásán kívül legfeljebb figyelmesebb, gondosabb munkavégzéssel növelhető.

Mivel a támogatás a mindenkori kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafajták kisajátítása révén történik, ezért forrása a csoporttagok által közösen előállított jövedelem.³¹ S mivel a két blokk a termelésben gyakorlatilag nem működik együtt, és önállóan számol el, ezért a jövedelem-újraelosztás blokkon belül megy végbe. A zavartalan együttműködés feltétele, hogy az adott blokk dolgozói közül legalább annyian vállalkozzanak a viszonylag kedvezőtlen munkafeladatok elvégzésére (egyesek legalább akkora jövedelemről mondjanak le), mint amennyien ragaszkodnak a viszonylag kedvező munkafeladatokhoz (amekkora támogatásra mások igényt tartanak). Esetünkben a csoport ezt úgy próbálja elérni, hogy a kedvezőbb munkafeladatok kisajátítását csak a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkezők esetében támogatja, az újabb dolgozókat pedig igyekszik rábírní a hajtásra. E szabállyal elvileg biztosítható, hogy minden dolgozó pályafutása során kiegyenlítődjenek a támogatásként felvett és a mások támogatására fordított összegek, és a dolgozók éppen akkor jussanak támogatáshoz, amikor a korral járó elfáradás és teljesítmény-visszaesés miatt a legnagyobb szükségük van rá.

További hipotézisem, hogy a blokk tagjai által egymásnak nyújtott támogatás sajátos biztosításként működik. A biztosítás tárgya a bér, káreseménynek pedig (a munka-

típuson, de lemondott róla.

megosztás tanulmányozásából és az interjúkban elhangzott véleményekből ítélve) azt tekintik, ha egy hosszú szolgálati idővel rendelkező dolgozó rajta kívül álló okból alacsony teljesítményű,³² vagy családi körülményei (keresőképtelen férj, egyedül nevelt gyermek stb.) miatt nehéz anyagi helyzetbe kerül. Emellett támogatást lehet szerezni vagy ki lehet bújni a támogatás fedezéséhez való hozzájárulás alól úgy is, ha valaki a normálisnak tekintett mértéknél sokkal nagyobb konfliktust vállal társai-val.³³ A biztosítási díj az a bér, amennyivel a rövid szolgálati idejű, illetőleg a magas teljesítményű és kirívó családi problémákkal nem küszködő dolgozók többet kapnának akkor, ha nem volna biztosítás (vagyis ha a kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafeladatok megszerzésére minden dolgozónak egyenlő esélye volna). A munkamegosztás három területe közül, amelyet ismertetni fogok, egy esetben egyértelmű, és a másik kettőben is elfogadható feltételezésnek tartom, hogy a biztosítási díj és a kártérítés a munkások bérével arányos. Ugyanakkor az említett káresemények bekövetkezésének kockázata szempontjából a dolgozók jelentősen különböznek egymástól.³⁴

A biztosítón belüli elszámolást több tényező nehezíti. Nem könnyű összehasonlítani egymással a különböző munkafeladatok erőfeszítés–bér viszonyait. Egyesek aránytalanul nagy kártérítéshez juthatnak az oszthatatlan járadékot tartalmazó munkafeladatok kisajátításával.³⁵ Ezen kívül, miután az egyéni bérek a munkafajták erőfeszítés-

³¹ Ebben az értelemben a támogatás még akkor is a csoporton belülről származik, ha *részben* annak a többletjövedelemnek az átengedéséről van szó, amelyet a termelékenyebb gépek kisajátítása révén az üzem dolgozói közösen élveznek.

³² A pályafutásuk elején magas teljesítményű dolgozókon kívül bizonyos szolgálati idő után azoknak is jár kártérítés, akik mindig alacsony teljesítményűek voltak. Az újabb dolgozóktól elvárt hajtás nem jelenti a gyenge teljesítményűek elbocsátását. Közülük egyesek a nagyon alacsony kereset vagy az üzemi vezetők és a munkatársak szemrehányásai és élcélődése hatására maguktól kilépnek, vagy beleegyeznek áthelyezésükbe valamelyik nem varrómunkás munkakörbe. Mások viszont periférikus helyzetük ellenére sem tágítanak, és bizonyos idő elteltével ők is kártérítésért jelentkeznek.

³³ A varroda mindennapjaihoz hozzátartoznak az egész kollektíva szeme előtt zajló kisebb-nagyobb konfliktusok, amelyeket a dolgozók nem egyformán viselnek. Több példát ismerek arra, hogy a zsörtölődéssel, szúrós megjegyzésekkel, sírással, kiabálással, egy esetben szó szerint hajtépéssel is kísért veszedelem legkitartóbb szereplői elérték céljukat.

³⁴ Meg kell említeni, hogy ahhoz, hogy a dolgozók közötti biztosítási megállapodásról beszélhessünk, azt is feltételeznünk kell, hogy a blokk összjövedelme kevésbé van kitéve az említett káresemények kockázatának, mint az egyéné.

³⁵ Például a varrodában nagy számban foglalkoztatott egyedülálló anyák közül egyesek automata simatűző gépen dolgoznak, mások viszont – akik szolgálati idejük alapján ugyancsak jogot formálhatnak kártérítésre – nem automatán. Igaz, elvileg lehetséges, hogy másfajta munkák megfelelő elosztá-

igénye mellett a dolgozók termelékenységétől, ezen belül igyekezetétől is függnék, a munkáscsoport tagjai csak hallgatólagosan és hozzávetőlegesen állapodhatnak meg egymás között előzetesen arról, ki jogosult kártérítésre. Az említett információs problémák és az azonos mértékű biztosítási díj következtében két okból is ellehetetlenülhet a szervezet: 1. A biztosítás az átlagosnál magasabb kockázatú (alacsonyabb teljesítményű, fáradékonyabb, nehezebb családi helyzetű és/vagy összeférhetetlenebb) munkavállalók számára teszi vonzóvá a vizsgált varrodát (fordított szelekció). 2. Mivel nehezen ellenőrizhető, hogy a káresemény (például az alacsony teljesítmény) miért következett be, ezért fennáll a kísértés, hogy a biztosítottak maguk idézzék elő azt, például lógással (erkölcsi kockázat).

A tranzakciós költségek elméletének fogalmaival ehhez még hozzátehetjük, hogy mivel a blokk tagjai között létrejött biztosítás jellegű megállapodás értelmében azoknak a dolgozóknak a járadékszerzési törekvései, akiket társaik kártérítésre jogosultnak ítélnék, könnyebben érvényesülnek, ezért sajátos helyettesítési hatás következhet be. Mások is úgy ítélik meg, hogy egyéni jövedelmüket könnyebben növelhetik, ha a teljesítményük fokozása helyett a közösen létrehozott jövedelemből nagyobb részesedést igyekeznek kihasítani. A hallgatólagos biztosítási megállapodás így ketős lehetőséget rejt magában. Tartós együttműködést és a csoport együttes teljesítményének növekedését eredményezheti, de a konfliktusok elharapózásához és a szervezeti járadék csökkenéséhez is vezethet. Ezért a munkáscsoport megfelelő működése szempontjából alapvető fontosságú a kialakult feladat- és bérmegosztás elfogadottsága.

A felsorolt káreseményekre vonatkozó biztosítást a munkáscsoport helyett elvileg a vállalat is kínálhatna a dolgozóinak, amennyiben a foglalkoztatás teljes időtartamára garantálna bizonyos bérszintet.³⁶ A vállalat azonban nem mond le a darabbérezésről az erkölcsi kockázat és az alternatív bérformák alkalmazásával járó magasabb ellenőrzési költségek miatt. Így a jövedelmek biztosítás keretében történő újraelosztása

sával csökkentsék az automatásokra jutó kártérítést, vagy a nem automatásokat is támogatáshoz juttassák.

³⁶ A varroda dolgozóinak feltételezett hallgatólagos biztosítási megállapodása bizonyos jegyeiben hasonlít Harris és Holmstrom (1982) modelljére. Ennek lényege, hogy a munkáltató biztosítási díj fizetése fejében vállalja, hogy nem csökkenti a munkások bérét, amennyiben szolgálati idejük alatt kiderül, hogy kevésbé termelékenyek, mint azt a felvételnél feltételezte. Sőt, a szolgálati idő

csak üzemi szinten és informálisan lehetséges. Az egyéni teljesítmények visszaesésének okát a munkatársak és a közvetlen vezetők ismerhetik leginkább. Ők akadályozhatják meg a legnagyobb valószínűséggel, hogy a biztosítás növekvő lógáshoz vezessen. A biztosítási megállapodás betartatásában kulcsszerepet játszanak a blokkvezetők. A magasabb szintű vezetés közreműködése nélkül ők nem számolhatják fel a teljesítményektől független jövedelemforrásokat. A blokktagok megfelelő együttműködése ugyanakkor megköveteli tőlük, hogy az egyéni járadékszerzést a döntő többség számára elfogadható keretek között tartsák.

A munkások hallgatólagos biztosítási megállapodásának hipotézise szerint tehát a dolgozók vállalati munkaviszonyuk kezdetén kedvezőtlenebb, bizonyos szolgálati idő után pedig várhatóan kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafeladatokat kapnak. Miben különbözik ez a halasztott javadalmazás modelljétől, amelyben a vállalat a belépéskor a határtermék-bevételnél alacsonyabb, majd azt fokozatosan megközelítő, végül pedig egyre inkább meghaladó bért fizet? Halasztott javadalmazás esetén a kereset a szolgálati idővel párhuzamosan emelkedik. Biztosítási modellünkben ezzel szemben bércsökkenés is lehetséges. A hallgatólagos megállapodás csak arra vonatkozik, hogy a hosszú szolgálati idejű dolgozók teljesítőképességük hanyatlása esetén nagyobb valószínűséggel kapnak könnyebb munkát, mint a vállalatnál rövid ideje dolgozó társaik, s így bérük magasabb lehet a határtermék-bevételüknél. Halasztott javadalmazás esetén bizonyos szolgálati idő elteltével minden dolgozó bére a határtermék-bevétele fölé emelkedik. A biztosítási hipotézis szerint ellenben a fáradhatatlan vagy a teljesítményük esetleges visszaesését társaik megítélése szerint maguk előidéző dolgozók bére egész pályafutásuk során határtermék-bevételük alatt marad.

Mindkét modell tartós munkaviszony létesítésére ösztönöz, mivel a szolgálati idő előrehaladtával egyre inkább javul a dolgozók szervezeten belüli helyzete. A munkaerő várható összetétele azonban különböző. A halasztott javadalmazás elriaszthatja az alacsony termelékenységű álláspályázókat, mivel elbocsátástól s így a kezdeti alacsony bér elfogadása formájában beruházott pénzük elvesztésétől kell tartaniuk. A biztosítási megállapodás viszont éppen a termelékenységük jövőbeli csökkenésétől

előrehaladtával növekednek a bérek, mivel egyre inkább fény derül a dolgozók termelékenységére, s ezért a vállalat fokozatosan csökkenő biztosítási díjat von le keresetükből.

tartó álláspályázókat vonzza. Emellett a két modellben eltérő dolgozói magatartásra számíthatunk. A fáradékony idősebbek könnyebb munkával való támogatása lógáshoz vezethet, a szorgos munkavégzés esetén kilátásba helyezett egyre magasabb bér viszont mérsékelheti a lógást. A halasztott javadalmazás tehát csökkentheti a munkáltató tökéletlen teljesítménymérésből fakadó erkölcsi kockázatát és a fordított szelekciót. A biztosítási megállapodás – miközben erkölcsi kockázattal és a fordított szelekció veszélyével jár – a dolgozók végső soron abból fakadó kockázatát csökkenti, hogy a munkáltató könnyen mérheti az egyéni teljesítményüket. A halasztott javadalmazás a megbízó–megbízott konfliktus mérséklésével növelheti a vállalat termelékenységét, s így a dolgozók magasabb átlagos életkeresetet érhetnek el, mint az ilyen javadalmazást nem alkalmazó munkáltatóknál. A biztosítási megállapodás eredményeként ezzel szemben a kockázatkerülő munkások az összetételkereset egyenletesebb eloszlásáért cserében a versenytárs vállalatokénál alacsonyabb átlagos bérszinttel is beérik.

A dolgozók hallgatólagos biztosítási megállapodására vonatkozó hipotézist a munkamegosztás három területének elemzésével igyekszem igazolni. E három terület: a termelékenyebb simatűző gépek kisajátítása, az egyetlen géptípuson való begyakorlottság és az állandó simatűző–összevarró párosok kialakítása.

4.3.1. Az automata simatűző gépek kisajátítása

Az erőfeszítés–bér viszony különbsége a kétféle simatűző gép között a legszembetűnőbb. Az automata gépre kerülő dolgozók választhatnak, hogy azonos erőfeszítéssel magasabb bért kívánnak-e elérni, vagy megelégednek az addigi bérükkel, amelyért a korábbiánál kevésbé kell hajtaniuk. Az automata simatűző gépen dolgozók kiválasztásának háromféle, lazán összefüggő szabályát azonosítottam, amelyek közül időszakról és blokkról függően vált egyik vagy másik uralkodóvá.

1. Mivel a varrodában a legnehezebb munkaszervezési feladatok közé tartozik a hiányzások miatt kieső kapacitás pótlása, ezért a vezetők kezdetben azokat a simatűző gépeket ültették az automatákra, akik a legritkábban hiányoztak. A termelékenyebb gépek révén – változatlan erőfeszítést feltételezve – növelhették a legnagyobb való-

színűséggel jelen lévő dolgozók teljesítményét. Ezzel mérsékelhették a hiányzások hatását a rendelkezésre álló összkapacitásra.³⁷

2. Az automata gépek elosztásának szabálya idővel – főleg a váltóblokkban – úgy módosult, hogy elsősorban a hosszabb szolgálati idejű, idősebb dolgozókat részesítik előnyben. A korábbi és az újabb szabály között természetesen átfedés van, mivel az idős dolgozók egyedül éppen abban versenyképesek a fiatalokkal szemben, hogy (a kisgyermekes anyákkal ellentétben) képesek és (a még családalapítás előtt álló fiatalokkal ellentétben) hajlandók sok időt tölteni a munkahelyen. Kénytelenek is megnyújtani munkaidejüket, mert csak így ellensúlyozhatják, hogy hajtani már kevésbé tudnak. Az eredeti szándék megvalósulása ellenében hat ugyanakkor, hogy az idős, hamar elfáradó dolgozók munkájuk erőfeszítés-igényének csökkenését általában inkább lazításra használják fel. Javulhat viszont a dolgozók együttműködése, mivel arra számíthatnak, hogy a blokk idősebb korukban az ő jövedelmüket is garantálja.

3. Az automata simatűző gépeken dolgozók lógása a váltóblokkban jelent nagyobb veszélyt, ahol az utóbbi időben az a szabály érvényesül, hogy a termelékenyebb gépeket a kevésbé termelékeny dolgozók kapják. Ez végső soron arra vezethető vissza, hogy a váltóblokkból a kutatás előtti években nagy létszámú korosztály ment nyugdíjba, melynek jogát az automata gépek kisajátítására senki nem kérdőjelezte meg. Távozásuk után az automaták számánál kevesebb olyan munkásnő maradt a blokkban, akinek a csoport addigi informális szabályai szerint egyértelműen joga volt ilyen gépen dolgozni. A nem automata simatűző gépek között van néhány teljesítményorientált dolgozó, akik automata gépre kerülésük esetén bérük növelésére törekednének. Ez viszont azzal a veszéllyel járna, hogy a termelékenyebb gépekért folyó küzdelemhez kedvet kapnának azok a dolgozók is, akik korábban tartózkodtak ettől. A váltóblokk vezetője világosan látja az anyablokk példájából a „veszekedés” teljesítménycsökkentő hatását, s ezért a simatűző gépes beosztottjai béreinek kiegyenlítés-

³⁷ „Hiába teljesített valaki kilencven százalékot, ha csak tíz vagy tizenöt napot dolgozott. Többre mentünk azzal az emberrel, aki ugyan csak hatvan- vagy hetvenszázalékos volt, de soha nem hiányzott” – mondta a varroda korábbi vezetője. Hasonló okból értékelődhetett fel régebben a váltóblokk az anyablokkhoz képest, ha hitelt adunk a korábban említett visszaemlékezéseknek.

sével mérsékelni igyekszik az automatákért folyó küzdelmet.³⁸ Így az automata gépek elosztása során, csak hogy ne kelljen azokat a gyorsabb dolgozóknak adni, még a hiányzások mértékénél és az életkornál is többet nyom a latban, ha valaki lassú.³⁹

Az automata simatűző gépek kisajátításának blokkon belüli – egyértelműen a váltóblokk esetében kedvezőbb – feltételei közül az automaták számának és az összes simatűzős dolgozó létszámának arányát, valamint a dolgozók összetételét említettem. Az 5. táblázat alapján vizsgáljuk meg közelebbről az életkornak és a vállalati munkaviszony hosszának a szerepét az automata géphez jutás esélyében!

³⁸ A járadékvadászat hozadékának a bérek kiegyenlítésével való lefaragását Milgrom és Roberts (1992, 274) azok között a vezetési technikák között említi, amelyekkel – más költségek növekedése mellett – csökkenthetők a járadékszerzés költségei.

³⁹ A blokkvezető azzal az érvel próbálja lebeszélni az automata gépek felé tekintető termelékenyebb dolgozókat, hogy az ilyen gépeken „csak könnyebb dolgozni, de nem lehet többet keresni.” A váltóblokk (és egyben a varroda) legtermelékenyebb dolgozója az automata gépek üzembe állítása után két évig ilyen gépen dolgozott, és jelentősen növelte bérét. A blokkösszevonáskor azonban át kellett adnia gépét idős és beteg váltótársának, de annak nyugdíjazása után sem kapta vissza. „Az automatákért csak veszekedés van, és én nem szeretek veszekedni” – magyarázta visszafogottságát a vele készült interjúbán.

Hasonló „érdektelenséget” mutat legtöbb társa is, ezért amikor a közelmúltban megüresedett egy automata, egyedül egy középkorú, új dolgozó jelezte, hogy szeretné megkapni. Ő az üzemben kialakult szokások megkérdőjelezésével tűnik ki társai közül. Ugyan a termelékenyebb munkásnők közé tartozik, de ez nagy erőfeszítésbe kerül, s ezért elszántan keres olyan feladatokat, ahol kevésbé kell hajtani. Komoly kihívást jelent blokkvezetője és munkatársai számára, mivel minimális szolgálati ideje alapján az informális üzemi szabályok szerint ugyan nem szerezhette támogatást, de konfliktustűrőse és életkora miatt mégis van esélye járadékszerzésre.

A megüresedett automata végül úgy talált gazdára, hogy a blokkvezető szinte ráerőltette egy alacsony teljesítményű dolgozóra. A blokkvezető okkal remélte, hogy az illető nem növeli bérét, vagy legalábbis bérének növekedése nem lesz annyira látványos, hogy kiváltsa a többiek féltékenységét. A blokkvezető az interjúbán azzal magyarázta döntését, hogy a legtermelékenyebb dolgozó „nem kívánczik” automatára, a középkorú, új dolgozónak nincs elegendő szolgálati ideje, az alacsony teljesítményű dolgozó viszont egyedül neveli gyermekét. Azonban a másik két munkásnő is egyedülálló anya. Az automata kiszemelt gazdája húzódozott átvenni gépét, mert – mint az interjúbán elmondta – attól félt, hogy nem fogja tudni elsajátítani a kezelését, és kinevetik.

5. táblázat

Az automata simatűző gépekért folyó versengés feltételei blokkonként

Blokk és munkakör	Átlagéletkor (év)	Átlagos vállalati munkaviszony (év)	Legkisebb gyermek életkora (év)
Váltóblokk			
Automata simatűző gépek	43	19	
Nem automata simatűző gépek	34	7	
Anyablokk			
Automata simatűző gépek	43	25	15
Nem automata simatűző gépek	42	22	11

A két blokk automata simatűző gépes dolgozóinak átlagéletkora pontosan ugyanannyi, és abban is hasonlítanak, hogy hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkeznek (bár az anyablokk automatásainak átlaga évekkal magasabb). A két blokk között jelentős különbséget találunk viszont abban, hogy kik azok a simatűző gépek, akiknek nem jutott automata. A váltóblokk hagyományos simatűző gépes dolgozói átlagosan majdnem tíz évvel fiatalabbak az automatásoknál, a vállalatnál töltött éveik számában pedig még nagyobb a különbség. Az anyablokk hagyományos simatűző gépesei ezzel szemben mind életkorukat, mind szolgálati idejüket tekintve alig különböznek az automatásoktól.

Mi dönti el akkor, hogy ki juthat automata géphez az anyablokkban? Úgy tűnik, a kiválasztás fő szempontja egykor a hiányzás mértéke volt, s mivel ebben a blokkban nem volt a nyugdíjhoz közel álló dolgozó, ezért akik a nyolcvanas évek végén automata gépre kerültek, azok jelenleg is ott dolgoznak. A hiányzás mértéke pedig főleg azon múlt, hogy a kérdéses időszakban kinek mennyi gondja volt a gyermekneveléssel. Adatainkból kitűnik, hogy a nem automatások néhány évvel később szültek, s az automata gépek üzembe állítása idején vagy éppen gyesen voltak, vagy kevéssel azelőtt tértek vissza a munkába, és kisgyermekes anyaként gyakran hiányoztak. Ezzel szemben az automatásoknak akkor már iskoláskorúak voltak a gyermekeik. Az anyablokkban tehát a pusztá véletlenül múlt a gépek elosztása, ezért nem meglepő, hogy a hagyományos gépen dolgozók itt kevésbé nyugodnak bele a helyzetükbe, mint váltóblokkbeli társaik.

Az anyablokk automatásai sem lehetnek maradéktalanul elégedettek. A hagyományos gépeken dolgozók támadásainak kereszttüzében nem választhatják meg, hogyan hasznosítják gépük magasabb termelékenységét. Kénytelenek hajtani – igaz, ennek teljes hasznát zsebre tehetik. Sokat hiányozniuk sem tanácsos, mivel ha csak néhány órára is gazdátlanra válik egy automata, a hagyományos gépen dolgozók egymással versengve ajánlkoznak helyettesítésre a blokkvezetőnél. A váltóblokkban ritka az efféle fellépés, szinte csak a blokk középkorú, új dolgozója veszi hozzá a bátorságot. Ott a blokkvezető általában kihasználatlanul állni hagyja a hiányzás miatt átmenetileg gazdátlanra váló automatákat. Így a blokk elesik ugyan bizonyos jövedelemtől, csökkenthetők viszont a járadékvdáaszat okozta költségek.

A privatizáció óta az üzem működésébe történt legnagyobb beavatkozás három automata simatűző gép elszállítása volt. Megvizsgáltam, hogyan választották ki azokat a dolgozókat, akiknek vissza kellett ülniük hagyományos gépre, és kik viselik az ebből származó veszteséget. A kiválasztás fő szempontja a dolgozók közötti konfliktus elkerülése volt. Az anyablokk vezetője annak a munkásnőnek a gépéről mondott le, aki – tartósan beteg társát helyettesítve – a legrövidebb ideje dolgozott automatán. A váltóblokkban ezzel szemben nyilvánosan *kisorsolták* a gépéről véglegesen lemondani kényszerülő dolgozót. Az anyablokkból később egy javításra szoruló másik automatát is elvittek. A hagyományos gépre visszakerülő újabb dolgozó kiválasztása már ebben a blokkban is sorsolással történt.

A véletlen folytán mindkét blokkban a legalacsonyabb teljesítményű automata gépes dolgozó kényszerült visszaülni hagyományos gépre. A veszteséget részben ők, részben mások viselik. A váltóblokkban kisorsolt munkásnő (a nyugdíjhoz közel álló két dolgozó egyike) bizonyítani akar társai előtt, ezért ritkábban áll le cigarettázni, és lassúságát fizetetlen túlórával ellensúlyozza. Az átmenetileg felszabaduló automata gépekre nem hajlandó visszaülni, ugyanakkor még inkább kizsákmányolja összevarró párját, a blokkvezető pedig gyakran könnyű munkákat válogat neki. Az anyablokkban is kárpótlást kap az elromlott gép gazdája. Ha hiányzás miatt felszabadul egy automata, ideiglenesen ő foglalhatja el. Ugyanakkor hajtással kell bizonyítania a helyettesítés lehetőségéből kimaradt társai előtt, hogy méltó a kiváltságra.

A varroda egyes gépeinek magasabb termelékenysége technológiai okokból annak a két automata simatűző gépes dolgozónak jövedelmez legtöbbit, akik a vevőtájékoztató címkék felvarrására specializálódtak. A címkézők kiválasztása hasonlít a nem varrómunkás munkakörökben dolgozókéhoz, mivel ez is alacsony presztízsű munkának számít, amelyet ügyes varrónő szégyellne vállalni. A váltóblokk címkézőse a varroda másik nyugdíj előtt álló dolgozója, aki a simatűző gépen már képtelen volt elfogadható minőségű munkára. Magas fizetése ellenére társai inkább sajnálkoznak rajta, és nem kíváncsiak a helyére. Az anyablokk címkézősére ezzel szemben nyíltan irigykednek a társai, de kirívó összeférhetlensége miatt nem mernek vele ujjat húzni.

4.3.2. Az „át nem ülés”

Az üzemben belüli mobilitást szintén korlátozza, hogy a dolgozók többsége egyetlen géptípuson rendelkezik megfelelő begyakorlottsággal, és arra törekszik, hogy munkaidejének minél nagyobb hányadát a megszokott munkafajták töltsék ki. Mivel a különböző termékek gyártási technológiája eltérő arányban tartalmazza az egyes műveleteket, ezért gyakran előfordul, hogy az egyik géptípuson elfogy a munka, míg más géptípuson bőven van belőle, sőt veszélyben forog a határidő teljesítése. Az egyoldalú begyakorlottsággal rendelkező dolgozók leállásuk idejére nem kapnak bért, a megszokottól eltérő géptípusra átülő társaik viszont – a teljesítményük alapján – igen. Ha magasabb is a több géptípuson dolgozó munkások keresete, az erőfeszítés-bér viszony számukra kedvezőtlenebb, mivel a keresetük nagyobb hányadát szerzik a megszokottól eltérő munkafajtákkal.

Mivel a munkaellátás biztonsága blokkonként és géptípusonként különböző, ezért az összmunkaidőnek a megszokott gépen töltött hányada csoportonként eltér. Az adott szériából való egyéni részesedés az azonos gépen begyakorlott munkatársak rovására növelhető. Az átülési gyakoriság eltérése a járadékszerzés megnyilvánulása. Miközben a gyarapodó munkatapasztalatok néhány hónap után rendszerint már nem növelik tovább a dolgozók termelékenységét, ezen az – egyénenként különböző – időtartamon belül a géptípus változtatása jelentős bércsökkenéssel vagy jóval nagyobb hajtással jár. Miközben a termelékenyebb gépek kisajátítása révén csak a simatűző gé-

pesek egy része kerülhet előnyösebb helyzetbe a varroda többi dolgozójához képest, az átüléssel szerzett bérhányad csökkentése révén mások is.⁴⁰ Az át nem ülés az automata gépek kisajátításához képest rugalmasabb jövedelem-újraelosztást tesz lehetővé, mivel a pozíciók kevésbé stabilak, és az egyéni részesedések finomabban adagolhatók. Az át nem üléssel újraelosztott bér nagysága nehezebben mérhető fel az automata gépek kisajátításához képest, ezért a járadékszerzési törekvések jobban leplezhetők.

Az átülés elkerülését célzó egyéni teljesítménytaktikázást a váltóblokk összevarróinál figyeltem meg. Amikor adott technológia mellett elfogy a munkájuk, a legtöbben akkor is leállnak (cigarettaznak, az udvaron beszélgetnek stb.), ha más géptípuson emberhiány van. Az összevarrók lemondanak bérüknek arról a részéről, amelyet más géptípuson kereshetnének, hogy ezzel még nagyobb bérveszteséget kerüljenek el. Szükség esetén mindegyik géptípusról annak a dolgozónak kell átülnie, akinek ott komparatív hátránya van (az átülés miatt elszenvedett relatív bérvesztesége a legkisebb). Ha valaki hajlandó átülni a megszokott géptípusáról egy másikra, és hajt is, hogy a bérvesztesége minimális legyen, akkor a közismert malomjáték „csiki-csuki” helyzetéhez hasonlóan, csaknem tehetetlenül kénytelen elszenvedni egy számára előnytelen döntéssorozatot.

A gyártási technológiák eltérése miatt keletkezett emberhiány általában jóval rövidebb ideig tart, mint amennyi időre szükség volna a megfelelő begyakorláshoz egy új géptípuson. Akik állandóan azon a gépen dolgoznak, még akkor is sokáig termelékenyebbek lesznek, ha dolgozónk rövidebb időszakokra rendszeresen átül. De még ha utoléri is a régebben ott dolgozókat, nem cserélhet velük helyet, mivel az ott begyakorlott dolgozók teljesítménye az ő gépén várhatóan visszaesne. Így ha a később megismert géptípuson megszűnik az emberhiány – amivel együtt járhat a többi géptípus újbóli munkabőssége –, akkor az illetőt visszaküldik az eredeti helyére. Amikor megint változik a helyzet, ismét őt ültetik másik gépre, mivel már bizonyította, hogy „máshol is tud keresni”. Társai egymásra licitálva bizonygatják, hogy a megszokott

⁴⁰ Valójában az automata simatűző gépesek halmozzák az előnyöket, mivel vezetőik becslése szerint mindkét blokkban legkevésbé ők ülnek át más gépre.

gépükön kívül ők ügyetlenebbek nála, mivel így lehet elkerülni az átültetést.⁴¹ Emberünket mindaddig ide-oda dobálják, amíg nem „bizonyítja”, hogy *ő sem* tud más gépen dolgozni, esetleg amíg tartósan meg nem üresedik ott egy hely. Ha a másik gép vonzóbb a tartós munkavégzéshez, akkor az átülés vállalása az emberi tőkébe való beruházásnak minősül, még ha csekély is ennek nagysága. Aki viszont úgy ül át más gépre, hogy nem akar vagy nem tud tartósan oda kerülni, az vagy egészen rövid távon kívánja a bérét maximalizálni, vagy egyszerűen balek. Az ilyen dolgozó mindeképpen kevesebbet keres, vagy többet hajt, mint akit ritkábban mozgatnak a gépek között.

Mindez még a törekvő összevarrókat is visszariaszthatja az alkalmi átüléstől, akik szívesen felcserélnék gépüket a jobban fizető simatűző gépre. Egyikük kezdőként lett összevarró, és később két évig hanyódott a két géptípus között, míg végre sikerült állandó simatűző gépet szereznie. Az egyik legjobb jelenlegi összevarró is szeretne váltani, de mint elmondta, fiatal házasként nem várhat egy-két évig, amíg az átülés rendkívüli hajtás nélkül is kifizetődővé válik. Egy harmadik összevarrót a kétségbeesés és az állandó gép gyors megszerzésének véletlen lehetősége kergetett másik géptípusra. Ugyanis csak így szabadulhat meg simatűző gépes párjától, attól az idős dolgozótól, aki a sorsolás alapján elvesztette automata gépét, és azóta még kevésbé látja el összevarróját munkával. A simatűző gépen emberünk teljesítménye gyorsan növekszik, bár korábban maga is elhitte ügyetlenségét. Mivel a blokk ebben a munkakörben éppen tartós emberhiányban szenved, ezért néhány hónap elteltével várhatóan sikerül géptípust váltania, az összevarró gépen pedig egy szorgalmas kezdő lép a helyébe.

Sok vezető és munkás szerint a rátermettségtől és a preferenciáktól függ, ki melyik gépen dolgozik. A kezdők csak a legegyszerűbb kezelési ismeretek és legfeljebb egy-két hét gyakorlat erejéig próbálják ki az összes géptípust. A betanítást a sokszor fesztes termelési program irányítása mellett végző blokkvezetők igyekeznek minél gyorsabban használható munkaerőt nyerni. A kezdő tehát ott jut sikerélményhez, arról a gépről „derül ki”, hogy „van érzéke hozzá” és „szereti csinálni”, ahol hagyják, hogy begyakorolja magát. Bármelyik géptípuson előfordulhat, hogy sürgősen pótolni

⁴¹ A közelmúltban nyugdíjba ment dolgozók némelyikéről – okkal vagy ok nélkül – az terjedt el, hogy még befűzni sem tudtak más varrógépet, mint amit megszoktak.

kell a kilépés, szülés vagy elhúzódó betegség miatt kiesett dolgozókat, ahogyan kutatásunk idején is mindhárom géptípuson tanultak be kezdők. Ha nincs szükség sürgős pótlásra, akkor az újonnan felvettek általában az összevarró gépre kerülnek. Ennek magyarázata lehet, hogy a még ismeretlen termelékenységű és preferenciájú dolgozók foglalkoztatása e legkevésbé szervezetspecifikus munkakörben jár a legkisebb kockázattal.

Mindez azt jelenti, hogy az üzem csak egyszer, a pályafutás elején vállalja a betanítás költségeit. Egy gyakorlott munkás betanítása új gépen a kieső kapacitás miatt költségesebb, mint egy új dolgozó első betanítása. Ezért a jobban fizető géptípusokra is gyakran kezdők kerülnek. Mint láttuk, a régi dolgozók csak akkor szabadulhatnak meg véglegesen a gépüktől, ha az újabb betanulás összes költségét viselik, sorozatos átülések révén. Ezt sokan nem vállalják, s így abban a munkakörben ragadnak, ahová kezdőként véletlenül kerültek. Hozzájárul ehhez a költségek bizonytalansága, hiszen az egyik dolgozó hónapokig, a másik akár évekig rendszeres átülésre kényszerül.

Nyilvánvaló, hogy a betanítási költségek efféle megtakarítása gátolja a szervezet alkalmazkodását a technológiai változásokhoz. Ennek ellenére kielégítő rugalmasság érhető el azoknak a dolgozóknak köszönhetően, akik keresetüket rövid távon maximalizálják, beruháznak emberi tőkéjükbe, vagy társaiktól eltérő preferenciákkal rendelkeznek. Szükség esetén pedig a vezetői kényszerítés eszköze is bevetethető. Az egyoldalú begyakorlottság következményeinek enyhítése (csakúgy, mint a dolgozók közötti hallgatólagos biztosítási megállapodás betartása) szempontjából előnyös tehát, ha a dolgozók életkora és preferenciái sokfélék. A váltóblokk helyzete kedvezőbb, mivel ott inkább megtalálhatók az említett különböző munkástípusok, és a vezetői beavatkozás módja az óvatos manipuláció. Az anyablokkban kevés olyan dolgozó akad, aki önként vagy legfeljebb enyhe nyomás hatására átülne más gépre, a blokkvezető ezért keményebben – ugyanakkor következetlenül – lép fel.

A váltóblokk eredményességének egyik okát többen a varroda legtermelékenyebb (az automata simatűző gépek elosztása kapcsán már megismert) dolgozójának átüléseiben látják. Mivel az átálláshoz – saját elmondása szerint – csupán fél órára van szüksége, ezért egyes napokon mindhárom géptípuson dolgozik, és akár négy-ötféle terméket is varr. Ráadásul társai jelentős részével szemben nem szereti a „tucatmun-

kát”, örül, ha minél többféle terméken dolgozhat. A blokk átlagát 30–40 százalékkal meghaladó béréért így is intenzíven hajtania kell. Kiemelkedő teljesítményéért szimbolikus elismerésben részesül. Ő varrja az első munkadarabot (részletes technológia hiányában ezzel ötleteket adva a többieknek), nyilvánosan elismerik, bevonják bizonyos döntésekbe. Befolyását sokan túlzottnak ítélik, holott erőfeszítés–bér viszonyán nem javíthat.⁴²

4.3.3. A simatűző–összevarró párok

A technológia szerint a munkadarabon először felváltva végeznek összevarrást és simatűzést, majd a műveletsort a többiektől viszonylag független fedősök fejezik be. A kutatásunk előtt két évvel állandó simatűző–összevarró párokat alakítottak ki, akik főleg egymás keze alá dolgoznak. Mivel az együttműködő dolgozók munkájuk minőségi és mennyiségi jellemzőivel kölcsönösen befolyásolják egymás teljesítményét, ezért a munkamegosztás leszűkítése két-két munkás kooperációjára szintén hozzájárul az egyéni erőfeszítés–bér viszonyok egyenlőtlenségéhez.

A vállalat csak a késztermék minőségét ellenőrzi, a gyártásközi hibajavítás és a figyelmetlen vagy hanyag dolgozók megbüntetése az egymástól kölcsönösen függő munkatársakra hárul.⁴³ E sajátos minőségbiztosítás a munkáscsoport teljesítményének növekedése helyett az elosztási konfliktus elmélyüléséhez is vezethet. A kettesével összezárt dolgozók nem csak figyelmesebb és pontosabb munkavégzéssel javíthatnak helyzetükön. Erőfeszítésüket arra is fordíthatják, hogy hibáikat párjukkal ja-

⁴² A dolgozók *szubjektív ráfordításainak* különbözősége alapján érvelhetünk amellett, hogy emberünk erőfeszítés–bér viszonya csak a többiek átüléssel kapcsolatos preferenciája szerint minősíthető kedvezőtlennek, ellenben a saját preferenciájának megfelelő ráfordításokat számára is elismerik. Az automata gépek hasznából való kizárása azonban ezzel sem indokolható, mivel e tekintetben a preferenciája nem különbözik társaiétól. Rajta kívül három-négy dolgozót (tehát összesen a blokk egyötödét-egynegyedét) tudják mozgatni a gépek között. Egyikük automata simatűző gépen dolgozik, aki társához hasonlóan keresi a változatosságot, de vele ellentétben nem hajt. Férje ugyanis jól keres, ezért megengedheti magának azt a fényűzést, hogy ne végezzen egyhangú munkát.

⁴³ A dolgozók szerepéről a minőségbiztosításban az üzemvezető így számolt be: „Elvileg sokkal egyszerűbb volna kivenni két embert, akik nem tudnak varrni, és ők vasalnának mindenkinek. Időnként egy ember vasalhat előre öt vagy tíz másikkal, de a simatűző gépesek sokszor nem engedik, hogy más vasaljon nekik, mert aztán övék a felelősség, hogyan varrják fel. Inkább naponta ötször, minden csomagnál otthagyják a gépüket, és sorban állnak vasalóért. Nem vasalhatnak egyszerre több csomagot, mert a vasalás gyorsan kirugózik az anyagból. Legfeljebb az összevarrók vasalnak a simatűző gépeseknek, mert párosával ellenőrizhetik egymást.”

víttassák ki, vagy hogy mások rovására megszabaduljanak sokat hibázó párjuktól.⁴⁴ Mivel mindenki csak a párja által feldolgozott munkadarabokat kaphatja meg biztosan, ezért a kevésbé termelékeny munkások erőfeszítés–bér viszonya kedvezőbb. Ők ugyanis garantáltan munkához jutnak, míg termelékenyebb párjuknak meg kell küzdenie a többi párosnál esetleg keletkező felesleg megszerzéséért.

A két blokk ebből a szempontból is lényegesen különbözik. Az anyablokkban a párokon kívül két hármasként is működik, a váltóblokkban ezzel szemben kivétel nélkül kettesével dolgoznak, és itt lényegesen nagyobbak az egymás keze alá dolgozók közötti kereseti különbségek. A munkásnők beszámolója szerint általában azok kerültek párba, akik rokonok, jó viszonyban voltak, éppen egymás mellett ültek, egy időben kerültek a vállalathoz; van, aki az automata simatűző géppel együtt „örökölte” párját.

A váltóblokk párosainak egy része azért vált egyenlőtlennek, mert új és régi dolgozókat állítottak párba, és miközben az előbbieket teljesítménye gyorsan felfutott, az utóbbiaké nem növekedett. A párosok átalakítására attól függően kerül sor, hogy a blokkvezető az erőfeszítés–bér viszonyok kiegyenlítését vagy pedig a blokk stabilitását tekinti-e fontosabbnak. Az anyablokkban az egymás keze alá dolgozóknak még a kevésbé stabil munkamegosztás (párosok helyett hármasként) árán is nagyjából egyenlőségben kell lenniük, mivel a termelékenyebb munkásnők nem tűrnek meg maguk mellett lassúbb társat. A váltóblokkban ezzel szemben az egyenlőtlen párosok termelékenyebb tagjai általában belenyugodnak helyzetükbe.

A váltóblokk idős (időközben automata nélkül maradt) simatűző gépesének és összevarrójának esetében a legvalószínűbb, hogy a blokkvezető szándékosan az alacsonyabb teljesítményű dolgozó érdekében állította párba őket. Az összevarró három éve munkakörében a legjobban keresett, azóta viszont négyen is megelőzték, de mint láttuk, csak géptípusának változtatásával sikerült megszabadulnia párjától. Arra is van példa, hogy a blokkvezető javított ugyan egy páros termelékenyebb tagjának

⁴⁴ Például a váltóblokk legtermelékenyebb dolgozójának sokáig a blokk „fekete báránya” volt a párja, de később helyet cserélt valakivel. (Az eset körülményeire még visszatérünk.) Ekkor azt tervezték, hogy megosztják a figyelmetlen munkásnő utáni javítanivalót azzal, hogy vele és a másik egyedül maradt dolgozóval az egész blokk együttműködik majd. Végül azonban ők ketten is kénytelenek voltak párba állni, mivel sokszor egyiküknek sem jutott munka, a figyelmetlen munkásnőtől származó munkadarabot pedig senki más nem volt hajlandó átvenni.

helyzetén, de nem új párt keresett neki, hanem laza normájú munkákkal kárpótolta. Egy középkorú simatűző gépes munkásnő, aki csak néhány éve dolgozik a varrodában,⁴⁵ kétszer próbálta elcserélni lassú párját. Először hiába nézett ki magának egy valamivel jobb összevarrót, másodszorra sikerült ugyan elüldöznie a blokkból addigi párját, de majdnem ugyanolyan rosszat kapott helyette. A váltóblokkban az utóbbi időben a munkamegosztás tényleges vagy tervezett átalakítása általában összefügg az új dolgozóval. A blokkvezető még bizonyos cserékre is elszánta magát, csak hogy megfékezze az új dolgozó járadékszerzését.

1. Az új dolgozó először átfogó javaslattal állt elő, amely a termelékenyebb munkásnők előnyére mérsékelte volna az egyenlőtlenségeket. A saját szempontjából mértéktartó elképzelés a merev párosok helyett olyan együttműködést tartalmazott, amelyben három közepes és gyenge simatűző gépes mellett két erős összevarró vett volna részt. A blokk csaknem felét érintő átalakításnak legalább annyi nyertese lett volna, mint amennyi vesztese.⁴⁶ Az elképzelés bukásának közvetlen oka annak a munkásnőnek a tiltakozása volt (az illető szerint), akinek az összevarróját az új dolgozó কিনzte magának. Az új dolgozó javaslata szerint ugyan az illető termelékenyebb összevarrót kapott volna, de bizonyos megfontolások alapján ezt visszautasította. Kisgyermekes anyaként hálás azért, hogy a váltóblokkban dolgozhat, másfél órával később kezdve a többiekénél. A konfliktust rosszul tűrő, csendes fiatalasszony jól tudja, mit veszítene, ha átküldenék „az anyákhoz”, ezért meghúzza magát.⁴⁷

2. Az új dolgozó azonban nem adta fel, és az előző jelöltjénél jobb (de még mindig csak közepes) összevarrót nézett ki magának. Fellépésével több embernek kikaparta a gesztenyét, ő viszont csöbörből vödörbe jutott. Addig hangoztatta, hogy erős simatűző gépesnek hasonló összevarró jár, amíg végül cserére került sor, ám az általa kiszemelt összevarrót nem ő kapta meg, hanem a legerősebb simatűző. Az utóbbi

⁴⁵ Vele kapcsolatban lásd még a 39. lábjegyzetet is.

⁴⁶ Ezt a megállapítást a dolgozók előző évi darabbéres rangsorára és az interjúk során megismert vélemények mérlegelésére alapoztam.

⁴⁷ Véleményéből ítélve számításba vehette, hogy párjával – aki korabeli és szintén kisgyermekes anya – sok megbeszéltnivalójuk akad, míg a termelékenyebb összevarró, akit az új dolgozó elképzelése szerint kapott volna, szinte még tinédzser. Emberünk biztosan csak úgy hiúsíthatta meg a számára kockázatos cserét, hogy párja támogatását is megszerezte. Ugyanis az esetleges csere feltétele – másvalaki szavaival – így összegezhető: „Ha panaszm van a páromra, akkor cserélhetek, ha mások között is nézeteltérés támad. Különben honnan vennének el embert?” Így végső soron emberünk alacsony teljesítményű párja kezében volt a döntés, aki annak ellenére kérette magát, hogy a cserével ő minden szempontból rosszul járt volna.

szemelt összevarrót nem ő kapta meg, hanem a legerősebb simatűző. Az utóbbi addig azért tűrte meg maga mellett a leggyengébb összevarrót, mert az illető a nővére. Feltehetően a blokkvezető ébresztett benne elégedetlenséget, mert így megakadályozhatta, hogy a méltányos igénnyel előálló új dolgozó elérje célját. A blokkvezető nem arra törekedett, hogy a legtermelékenyebb dolgozó helyzetét az indokolt mértékben javítsa, hiszen akkor a legerősebb összevarróval kellett volna összepárosítania.⁴⁸ Kénytelen volt kicserélni az új dolgozó párját is, de el akarta venni a kedvét a helyzete javítását célzó kezdeményezésektől, és nem akart más párokat megbolygatni. Kapóra jött számára az anyablokk egyik leggyengébb összevarrójának szemfüles ajánlkozása, és –

vállalva az anyablokk vezetőjével való konfliktust – végül vele állította párba az új dolgozót. Egyik blokkvezető sem akart lemondani az alacsony teljesítményű dolgozóról, mert mindketten az ő jelenlétében látták annak biztosítékát, hogy blokkjukban ne éleződjenek ki a bérelosztással összefüggő konfliktusok.

4.3.4. Hallgatólagos biztosítási megállapodás és a blokkok teljesítménykülönbsége

A két blokk összetételének és munkamegosztásának eddig bemutatott különbségeit kiegészítem a munkakörök közötti bérarányok összehasonlításával (6. táblázat). Ezután tisztázni igyekszem, hogy a biztosítási hipotézis mennyiben járulhat hozzá a blokkok *közötti* teljesítménykülönbség magyarázatához. Arra a kérdésre, hogy a hallgatólagos biztosítási megállapodás növelheti-e a két blokk *együttes* teljesítményét (vagyis a varroda szervezeti járadékát), a fejezet befejező részében keresek választ.

⁴⁸ Amikor az új dolgozó elhintette a köztudatban a párosok egyensúlyának gondolatát, majd a legerősebb simatűző gépes is belekeveredett az ügybe, a legerősebb összevarró reménykedni kezdett, hogy végre megszabadulhat idős és lassú párjától. Ám csalódnia kellett, mivel párja kijelentette, hogy ragaszkodik hozzá, a legerősebb simatűző gépes pedig nem tartott igényt konkrét személyre. Ezután a legerősebb összevarrónak még a gépét is áttolták a műhely másik végébe, idős párja mellé, mivel addig „túl közel ült” a legerősebb simatűzőhöz, és egyesek nem akarták, hogy nagyon összebarátkozzanak.

Az egyes géptípusokon dolgozók átlagos órabére és keresete⁴⁹

Géptípus	Váltóblokk		Anyablokk	
	Átlagórabér	Havi átlag-kereset	Átlagórabér	Havi átlag-kereset
<i>Blokkátlag = 100</i>				
Automata simatűző gépek (Automata simatűző gépek normaelőny nélkül)	97 (81)	96	118 (98)	120
Hagyományos simatűző gépek	108	108	98	102
Összevarrók	86	83	93	87
Fedősök	129	139	96	99
Blokkátlag (forint)	102	15 737	87	13 093
Legnagyobb/legkisebb egyéni órabér ⁵⁰	2,0		1,9	

A táblázatból kiderül, hogy a különböző géptípusokon dolgozók részesedése a közösen létrehozott jövedelemből jelentősen – és blokkonként különböző módon – eltér. A *fedősök* a váltóblokkban kimagaslóan jól keresnek – a blokk átlagánál csaknem 40 százalékkal többet –, az anyablokkban viszont az ottani átlagot sem éri el a keresetük. Biztos munkaellátottságukat és nagy begyakorlási lehetőségüket tehát az anyablokk fedősei erejük kímélésére, váltóblokkbeli társaik pedig keresetük növelésére használják fel.

Az *összevarrók* összehasonlítása fontos tanulsággal szolgál. Mindkét csoportban ők keresnek a legkevesebbet, de az anyablokk összevarrói a saját blokkjuk átlagához képest valamivel jobban keresnek, mint váltóblokkbeli társaik, órabérben pedig még nagyobb az előnyük. Az anyablokk összevarrói ennek ellenére szembetűnően elégedetlenebbek helyzetükkal. Ezt többen közülük azzal indokolták, hogy szerintük gyakrabban kell átülniük másik gépre, mint a váltóblokk összevarróinak. Az átülések

⁴⁹ A blokkátlaghoz viszonyított órabérek (egy munkában töltött órára jutó átlagos teljesítménybér) és keresetek (a blokk teljesítménybér-tömegéből való átlagos részesedés) eltérését a hiányzások valamint a ki- és belépések munkakörönkénti eltérései okozhatják. Mivel a blokk együttes teljesítményéhez való hozzájárulás a jelenlét mértékétől is függ, ezért többnyire a keresetekkel, nem pedig az órabérekkel számolok. A béradatok értelmezéséhez lásd még a 9. *lábjegyzet*et is.

⁵⁰ Az egyéni átlagórabérek szélsőértékeinek összehasonlításakor nem vettem figyelembe a váltóblokk és egyben a varroda legjobban kereső dolgozójának bérét, aki – társai közül egyedül – rengeteg fizetetlen, és ezért a jelenléti nyilvántartásban sem szereplő túlórával növeli teljesítménybérét.

egyéni gyakoriságáról a blokkvezetőkkel készített becslések⁵¹ azonban ezt nem támasztják alá. Saját blokkjuk átlagánál pedig szinte bizonyosan ritkábban ülnek át az anyablokk összevarrói. Mindez nem meglepő, mivel tudjuk, hogy ők kevesebben vannak, ezért blokkjukon belül biztosabban számíthatnak munkára, s így kevesebb átülésre kényszerülnek, mint a váltóblokk összevarrói.

Mi akkor az elégedetlenség magyarázata? Az, hogy az anyablokk összevarrói nem a saját blokkjuk többi munkaköréhez, hanem a másik blokk azonos munkaköréhez hasonlítják bérüket. A váltóblokk bértömegéből szerzett relatív részesedés a magasabb együttes teljesítmény miatt 20 százalékkal többet ér, mint ha ugyanazt a bérpozíciót az anyablokkban éri el valaki. Így például a váltóblokkban minden szempontból kedvezőtlen helyzetű összevarrók keresete az anyablokk mércéjével átlagosnak számít, s csak néhány száz forinttal marad el az ottani hagyományos simatűző gépesek keresetétől. Még egyértelműbb eredményre vezet az órabérek összehasonlítása. A váltóblokkban legrosszabbul kereső összevarrók átlagos órábre magasabb, mint az anyablokkban az automata simatűző gépesek kivételével bármelyik munkaköré. Az anyablokk összevarróit mindez arra készteti, hogy egyéni bérük növelését az elosztási szabályok, pontosabban a számukra egyedül elérhető át nem ülés lehetőségének egymás rovására történő módosításával próbálják elérni.

Tanulságos az *automata simatűző gépesek* összehasonlítása is. A váltóblokk automatái gépük magasabb termelékenységét kényelmesebb munkavégzésre használják fel – keresetük éppen csak megközelíti a blokk átlagát. Az anyablokkbeli automatások viszont nem lazíthatnak, mivel nyomukban vannak nem automatás vetélytársaik. Itt az automatások átlagos órábre és keresete nagyjából 20 százalékkal magasabb a blokkátlagnál, illetőleg a nem automatások azzal majdnem megegyező átlagánál.⁵² A

⁵¹ Az erőfeszítés–bér viszonyokat jelentősen befolyásoló egyéni átülési gyakoriságokról csak a blokkvezetők becslései alapján kaphattam képet. Miután tanulmányozták a megfelelő időszak teljesítményadatait, arról kértem tőlük becslést, hogy az egyes dolgozók munkaidejük hány százalékában ülnek át a megszokottól eltérő gépre, s hogy ott mekkora teljesítményszázalékot érnek vagy érnének el. Mindkét blokkvezető az összes varrómunkás átülését becsülte, saját blokkjának dolgozóiról pedig három évre visszamenőleg is adott becslést. Mindez nem okozott nehézséget számukra, hasonló becsléseket feltehetően maguk is figyelembe vesznek döntéseik során. A kapott eredményeket természetesen nagyon óvatosan kell kezelni. Arra azonban szerintem alkalmasak, hogy ellenőrizsem velük más forrásokból származó információimat.

⁵² Az anyablokk simatűző gépei közötti versengés miatt feltételezhetjük, hogy az automatások és a nem automatások nagyjából egyformán hajtanak. Ebben az esetben a két csoport átlagbérének kü-

váltóblokk javára fennálló teljesítménykülönbség miatt azonban az anyablokk automatásainak magas részesedése blokkjuk jövedelméből csak néhány száz forinttal jelent többet, mint a váltóblokkbeli automatások átlagosnál is valamivel alacsonyabb részesedése a saját blokkjukéból. Ha az automata gépekre a termelékenységüknek megfelelő külön normákat állapítanának meg – és mindenki ugyanúgy hajtana, mint addig –, akkor az anyablokk automatásai nagyjából a hagyományos gépeken dolgozó társaik szintjén keresnének, a váltóblokkbeli automatások viszont blokkjuk összevarróinak szintje alá süllyednének.

A *hagyományos simatűző gépek* mindkét blokkban jobban keresnek az átlagnál. Igaz, az anyablokkban alig (átlagos órabérük el sem éri a blokkátlagot), a váltóblokkban valamivel nagyobb mértékben. Az anyablokk hagyományos simatűző gépeinek jövedelmi részesedése így is tiszteletreméltónak tűnik, ha figyelembe vesszük, hogy csoportjuk túlnépesedett, ráadásul itt a hajtós automatások nagyobb szeletet hasítanak ki maguknak a simatűző gépes munkákból, mint a váltóblokk esetében. E csoport vártnál nagyobb blokkon belüli jövedelmi részesedése feltehetően az intenzív versenynek tulajdonítható. Mindkét blokkvezető becslése szerint gyakrabban ülnek át más gépre a váltóblokk simatűző gépeinél és saját blokkjuk átlagánál egyaránt. Ennek magyarázata, hogy a saját gépükön hamar elfogy a munka, és a blokkjuk összevarróihoz képest inkább belenyugodnak abba, hogy nem számíthatnak mások támogatására. Mégis alig keresnek többet, mint a váltóblokk alacsony presztízsű összevarrói. Hiába eredményes a hajtás az anyablokk kedvezőtlen feltételeihez képest, a középkorúak számára már fárasztó, a váltóblokkal való összehasonlításban pedig értelmetlennek is tűnik.

Az egyéni órabérek szélsőértékeinek hányadosa csaknem ugyanakkora a dolgozók bérnövelési törekvéseit szigorúbban ellenőrző váltóblokkban, mint a versengőbb anyablokkban. Ez arra utal, hogy a váltóblokkban egyenlőtlenebbek az egyéni erőfeszítés–bér viszonyok. Ugyanerre következtethetünk abból is, ha a bérarányokat a teljesítményarányoktól eltérítő tényezők közül kiszűrjük a legkönnyebben mérhetőnek, a gépek eltérő termelékenységének a hatását, vagyis ha az automata simatűző gépek órabérét csökkentjük normaelőnyük becsült mértékével. Ekkor a munkakörök

lönbsége a gépek termelékenységének eltéréséből származik. Ennek a béradatokból kikövetkeztethető mértéke lényegében megegyezik az interjúkban elhangzott becslésekkel.

közötti bérkülönbségek az anyablokkban majdnem megszűnnek, a váltóblokkban viszont nőnek, mivel ott az automatások munkaráfordításai a legkisebbek.

Az egymással nem együttműködő és egymástól függetlenül elszámoló két blokk bizonyos értelemben egymás külső munkaerőpiaca, és ugyanakkor egyazon belső munkaerőpiac egymástól elkülönülő szegmentumai. Egyfelől, külső munkaerőpiacai egymásnak, amennyiben a két blokk munkafolyamata és munkaszervezete csaknem teljesen azonos. Emellett a munkásnők, mivel ugyanabban a teremben, közvetlenül egymás mellett dolgoznak, s mert pályafutásuk során sokan mindkét blokkban megfordultak, ezért általában a nem saját blokk ügyeiben is alaposan tájékozottak. Következésképpen az egyes blokkok dolgozói számára a másik blokk bérei közvetlen és magától értetődő viszonyítási alapul szolgálhatnak saját helyzetük értékelésében. A szó szoros értelmében vett külső munkaerőpiaccal szemben ugyanakkor itt a legritkább esetben kerülhet sor arra, hogy a saját blokkjával elégedetlen dolgozó blokkot cseréljen. Másfelől, a két blokk egyazon belső (értsd: nem piaci mechanizmusok által vezérelt) munkaerőpiac alkotórészének tekinthető. Emellett szól, hogy a biztosítási díjak és a kártérítések fizetési formái és mértékei elvileg azonosak. Ugyanakkor annak következtében, hogy a dolgozók szolgálati idő szerinti megoszlása s így kockázata a két blokkban különböző, a biztosítási szabályok egy része blokkonként eltérően módosult.

A blokkok teljesítményének különbségére az imént bemutatott kettős státusukkal szorosan összefüggő, s egymást kiegészítő magyarázatok adhatók. Egyfelől, ha abból indulunk ki, hogy a blokkok egyazon belső munkaerőpiac részei, akkor a dolgozóktól azt várhatjuk, hogy mindkét blokkban egységes elbánást próbálnak kikényszeríteni. A tárgyalt biztosítási formát tekintve azonban blokkonként eltérő feltételekkel szembesülnek. A heterogén összetételű váltóblokkban a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező dolgozóknak szinte az ölébe pottyán a kártérítés. Az anyablokkban viszont ugyanazon az alapon kártérítésért jelentkező dolgozók egymással vannak összezárva, így intenzív járadékszerzési erőfeszítésekre kényszerülnek, ami kedvezőtlenül hat blokkjuk teljesítményére. Másfelől, ha azt vesszük figyelembe, hogy a blokkok egymás külső munkaerőpiacai, akkor okfejtésünk a következő: Minél nagyobb az egyén bére a külső munkaerőpiacon összehasonlítható munkakörben elérhető bérhez képest, annál nagyobb lesz a megelégedettsége, s annál kevésbé tesz

erőfeszítéseket arra, hogy a szervezeten belüli bérpozícióján javítson, vagyis annál nagyobb lesz az együttműködési készsége. Mivel a váltóblokkban magasabbak a bérék, mint az anyablokkban, ezért a fenti összefüggések alapján a váltóblokkban alacsony lesz a járadékvadászat intenzitása, az anyablokkban pedig magas, ami teljesítményüket az ellenkező irányban befolyásolja.

A fentiek mellett a váltóblokk magasabb béreinek forrása lehet az évekkel alacsonyabb átlagéletkor, a blokkvezetőnek az egyéni járadékszerzést eredményesebben korlátozó intézkedései, a munkaidő-beosztáshoz való rugalmasabb alkalmazkodás, illetőleg a varroda legtermelékenyebb, s társai döntő többségétől eltérő preferenciájú (a változatosságot a többieknél sokkal inkább kedvelő) dolgozójának gyakori átülései. A két csoport teljesítménykülönbségét tehát nem csak a biztosítás és a dolgozók által végzett csoportközi összehasonlítás, illetőleg a járadékvadászat eltérő intenzitása okozhatja. Ugyanakkor ezek felerősítik más lehetséges tényezők hatását.

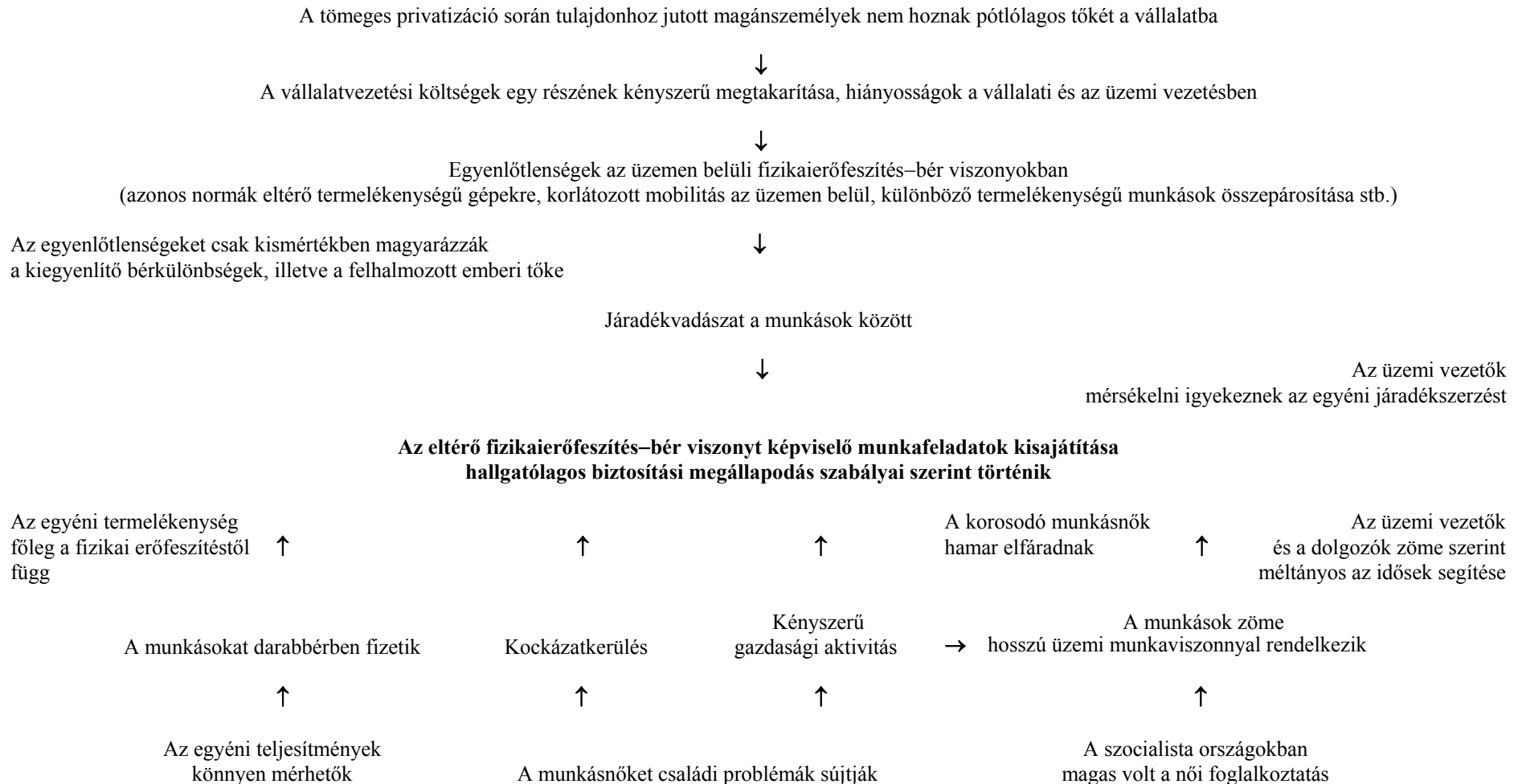
4.4. Tőkehiányos privatizáció és kockázatkerülő munkavállalók: a hallgatólagos biztosítási megállapodás mint a szervezeti járadék forrása

A varroda munkaszervezetét elemezve először arra a kérdésre kerestem választ, hogy mi okozza a szembetűnő különbségeket az azonos fizikai erőfeszítéssel elérhető bérékben, illetőleg az azonos bér eléréséhez szükséges fizikai erőfeszítésben. Megvizsgáltam, hogy a munkafajták eltérő erőfeszítés-igénye magyarázható-e a kiegyenlítő bérkülönbségek elméletével, esetünkben a munkafeltételek ellenkező irányú eltéréseivel. Megállapítottam, hogy bár végbemegy efféle kiegyenlítés, a munkaszervezeten belüli mobilitás különböző korlátai miatt azonban nem tökéletesen. Az erőfeszítés-bér viszonyok eltérései tehát további magyarázatot igényelnek. Noha e különbségek egyértelműen a hosszabb szolgálati idejű dolgozóknak kedveznek, el kellett vetnem e jelenség emberitőke-elméletre támaszkodó magyarázatát is. A gyarapodó munkatapasztalatok ugyanis esetünkben sokkal szerényebb mértékben növelik az egyéni termelékenységet, mint a munkatempó fokozása, s egyéb magyarázatra szorul a munkáskökre jellemző hosszú üzemi munkaviszony is. Az erőfeszítés-bér viszonyok tehát vezetési hiányosságok miatt különböznek.

Ezután igyekeztem pontosabban kideríteni, milyen mechanizmusok révén történik az eltérő erőfeszítés-igényű munkafajták egyéni kisajátítása. Arra utaló jeleket találtam, hogy a munkáscsoport tagjai között hallgatólagos biztosítási megállapodás jött létre, amely az egyéni jövedelmüket és a közérzetüket jelentősen befolyásoló, ám a darab-bérrendszer által figyelmen kívül hagyott eseményekre (a fizikai erő hanyatlása, családi problémák, munkahelyi konfliktusok) vonatkozik. Mivel a biztosítási díj és a kártérítés fizetése úgy történik, hogy az eltérő erőfeszítés-igényű munkafajtákat a dolgozók különböző valószínűséggel sajátíthatják ki, ezért a biztosítási megállapodás betartása csak a megfigyelt munkaszervezeti egyenlőtlenségek esetén lehetséges. Mivel kártérítésre csak a hosszú üzemi munkaviszonnyal rendelkező munkásnők jogosultak, ezért a biztosítási díjként befizetett és a kártérítésként felvett összegek az egyén pályafutása során elvileg kiegyenlítődnének. A biztosítási megállapodás betartásában kulcsszerepet játszanak az üzemi vezetők. A felsőbb menedzsment közreműködése nélkül ők nem szüntethetik meg a munkaszervezeten belüli egyenlőtlenségeket. Ugyanakkor a munkások együttműködésének biztosítása érdekében az üzemi vezetők a döntő többség számára elfogadható (és a saját méltányosságfelfogásuknak is megfelelő) keretek között tartják az egyéni járadékszerzést. Gyengíti viszont a biztosítási hipotézist a két eltérő összetételű csoport fenntartása (3.1. rész), a munkafeltételek géptípusonkénti eltérései (3.2. rész), valamint az automaták elosztásában (4.1. rész) és a dolgozók összepárosításában (4.3. rész) mutatkozó ellentmondások. A szervezeti járadék kisajátítására, a hallgatólagos biztosítási megállapodás kialakulására adott magyarázatomat a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra

A szervezeti járadék kisajátításának magyarázó sémája



Végül azt kell megvizsgálnunk, vajon a hallgatólagos biztosítási megállapodás (mint az eltérő erőfeszítést kívánó munkafajták kisajátításának mechanizmusa) csupán a szervezeti járadék elosztásában játszik-e szerepet, vagy pedig valamilyen módon hozzájárul annak létrehozásához is. Csökkenti a munkások hozzájárulásának lehetőségét a szervezeti járadék létrehozásához, hogy termelékenységüket döntően a munkatempó – fizikai teljesítőképességük által korlátozott – fokozásával, nem pedig a vállalathoz kötődő munkatapasztalataik gyarapításával növelhetik. Ha feltételezzük, hogy a hajtósabb dolgozók minden munkáltatónál termelékenyebbek, akkor mindenhol kikényszeríthetik az ennek megfelelő bért, és ennyi bérért bármely vállalat megszerezheti őket a munkaerőpiacon. A hajtósabb dolgozók foglalkoztatása növeli a kibocsátást és a gépek kihasználását. A szervezeti járadékot (*a piaci kooperációhoz képest* elérhető jövedelemtöbbletet) viszont csak akkor, ha elfogadnak a határtermelékenységüknél alacsonyabb bért. Ha pedig azt is figyelembe vesszük, hogy egy üzem dolgozóinak tevékenységét össze kell hangolni, akkor az egyéni határtermelékenység munkáltatónként különböző lehet, a többi dolgozó jellemzőitől függően. A varrodában ugyan könnyen mérhető az egyéni teljesítmény, de a dolgozók munkahelyi illeszkedése a termelékenység hosszabb idő alatt tapasztalt alakulásától függ, vagyis a munkaerő cserélődése itt sem költségmentes.

A dolgozók irányításának és ellenőrzésének vizsgálata alapján a vállalat termékpiaci versenyképességének egyetlen, munkásokkal kapcsolatos tényezőjét tudtam azonosítani, és ez a helyi munkaerőpiacon alacsonynak számító bérszínvonal. Fazekas és Köllő (1998) ökonometriai módszerrel készült esettanulmányában arra az eredményre jutott, hogy az üzemi összjövedelem azon forrásai közül, melyekre a munkásoknak befolyása lehet, *a termékegységre jutó bérköltség csökkentése* a legfontosabb. Az általam használt kizárólag mikroszociológiai módszerek – bár vizsgálható velük a szervezeti járadék *elosztása* – nem alkalmasak az üzemi jövedelem *keletkezésében* közreható tényezők összehasonlítására. A varroda versenyképességét nem minősíthetem, mivel nem tudom, hogy más üzemekhez képest mennyit fizet egységnyi teljesítményért. Nem állíthatok többet, mint hogy a hallgatólagos biztosítási megállapodás a munkaerő-piacinál alacsonyabb bér mellett a vizsgált varrodához köt kontra-szelekcióra és lazulásra hajlamos munkásokat.

A kockázatkerülő munkások azért kötődnek a vállalathoz, mert hallgatólagos megállapodásuk tompítja a fizikai teljesítőképességük változásának hatását a bérük alakulására. Mivel a biztosítási megállapodás kedvezőtlen összetételű és magatartású munkásállomány kialakulásához vezethet, ezért indokolt volna, hogy a vezetés növelje a teljesítménykövetelményeket, fokozottabban irányítsa és ellenőrizze a dolgozókat, és szükség esetén termelékenyebb munkásokra cserélje őket. Növeli a költségeket, hogy esetünkben a vezetés módszereinek javítása és a bérek növelése csakis egymást kiegészítő, nem pedig helyettesítő lépések lehetnek. Ha csupán a vezetést tökéletesítenék, aminek eredményeként többek között felszámolnák a munkaszervezeten belüli egyenlőtlenségeket, akkor a dolgozók egy része feltehetően kilépne, és a jelenlegi bérek mellett a vállalat nem tudná pótolni őket. Ha viszont csak a béreket növelnék, és ezzel nagyobb erőbedobásra készítenék a dolgozókat, vagy egyénileg teljesítőképesebb munkásokkal váltanák fel őket, attól még nem volna garantálható a vállalat teljesítményének növekedése, ugyanis az iparági sajátosságok miatt az csak kismértékben függ a munkásoktól.

Mivel a tőkehiány miatt a vállalat tulajdonosai nem képesek végrehajtani az említett, jelentős egyszeri beruházással és magasabb termelési költségekkel járó változtatásokat, ezért nem nélkülözhetik a jelenlegi dolgozók együttműködését. Változatlan ráfordítások mellett mindannyian akkor jutnak a legnagyobb jövedelemhez, ha együtt maradnak – függetlenül a vállalat versenyképességétől, amelynek kedvezőtlen alakulása persze akár a cég megszűnéséhez is vezethet. Az utoljára feltett kérdésre tehát azt válaszolhatom, hogy a vizsgált vállalat gazdálkodási körülményei miatt a varrómunkásnők hallgatólagos biztosítási megállapodása – bizonyos kedvezőtlen következményei ellenére – a szervezeti járadék létrehozásához is hozzájárul, nem csupán az elosztásához. A csekély tőkével rendelkező magántulajdonosok és a kockázatkerülő munkavállalók kölcsönösen egymásra utaltak.

5. A multinacionális tömeggyártó üzemek és az állami munkaközvetítés

A hazai munkaerőpiac fontos szereplői a multinacionális alkatrészgyártó és -összeszerelő üzemek, melyek növekvő része nem talál elegendő jelentkezőt egyszerű, betanított munkák végzésére. Ugyan az álláshirdetések és a munkaközvetítőnél bejelentett munkaerőigény szerint az efféle munkákra bármely egészséges ember alkalmas, mégis a munkanélküli-segélyben részesülők között az egész országban nagy az alacsony képzettségű, tartós munkanélküliek aránya. Miért nem felelnek meg egymásnak az efféle munkahelyek és álláskereső? Milyen szerepet játszik összepárosításukban az állami munkaközvetítő? Lehet-e javítani a közvetítés hatékonyságát?

A fejezet a fenti kérdésekre a megbízó–megbízott viszony elméletének néhány alapvető megállapításából kiindulva igyekszik válaszolni. Az elmélet szerint a megbízó mást bíz meg egy feladat elvégzésével, mert maga nem felkészült rá, vagy komparatív hátránya van. A megbízó információs hátrányban van a megbízotthoz képest, és számolnia kell annak opportunizmusával. Fennáll a veszély, hogy alkalmatlan megbízottat választ, illetve hogy megbízottja nem az érdekeinek megfelelően jár el. A megbízó különböző kiválasztási, ösztönzési és ellenőrzési eljárásokkal csökkentheti a megbízott csalárd önértékeléséből fakadó kockázatokat.

Az állami munkaügyi szervezet szolgáltatást nyújt a vállalatoknak és a munkanélkülieknek, ugyanakkor bizonyos hatósági feladatokat is ellát velük szemben. Szolgáltatóként megbízottja külön-külön mindkettőnek, hatósági szerepében viszont megbízóként számon kérheti rajtuk a jogszabályok betartását. Természetesen a munkaviszony is megbízó–megbízott viszony, még hozzá a munkáltató nem csak megbízója a munkavállalóknak, hanem bizonyos kérdésekben megbízottja is.

Az empirikus kutatást 2001 elején Fejér és Győr-Moson-Sopron megyében végeztem, ahol a hazai multinacionális alkatrészgyártó és -összeszerelő üzemek jelentős

hányada található.⁵³ Interjúkat készítettünk az állami munkaügyi szervezet összesen 16 munkatársával, a legnagyobb Fejér megyei foglalkoztatók közé tartozó négy multinacionális vállalat, illetve a számukra munkaerő-kölcsönzést végző két cég munkaügyi vezetőivel. Emellett felhasználtam az interjúkban érintett Fejér megyei munkaügyi kirendeltségek munkanélküli-nyilvántartásának néhány alapmegoszlását, továbbá feldolgoztam a hazai szakmai és nem szakmai sajtóban megjelent információkat.

A fejezet sorra veszi az állami munkaközvetítő szolgáltató és hatósági szerepéből, illetve a vállalatokkal és a munkanélküliekkel fennálló kapcsolatából adódó négyféle megbízó–megbízott viszonyt. Bemutatja, hogyan kerülnek egymással konfliktusba, és hogy ennek milyen következménye van az állami munkaközvetítés eredményességére. A fejezet első része a tömeggyártó üzemek munkaerő-gazdálkodása – főleg a felvételi szűrés – céljait és eszközeit ismerteti. A második rész tárgya a munkaközvetítő dilemmái és megbízóinak szempontjai. A harmadik rész bemutatja a különböző hatósági feladatokat, a munkáltatók és a munkanélküliek opportunistá magatartási formáit, és elemzi a hatósági és szolgáltatói szerep konfliktusának eseteit. Végül a negyedik rész azt vizsgálja, vajon mérsékelhetők-e az említett konfliktusok, és növelhető-e az állami munkaközvetítés hatékonysága. Érvelésem szerint az eljárások megfelelő részekre bontása és finomítása célravezetőbb, mint a szolgáltatás és a hatósági feladatok esetleges szervezeti szétválasztása. Két munkaerő-piaci programról igyekszem megmutatni, hogy javíthatja a vállalatok és a munkanélküliek összepárosítását, és egyben csökkentheti opportunistá magatartásuk kockázatát.

⁵³ A kutatásban közreműködött Gaál Dezső, Szántó Zoltán és Tóth István. A munkaügyi szervezetben dolgozó 16 interjúalany közül nyolcan a Fejér Megyei Munkaügyi Központnak és négy kirendeltségének (Székesfehérvár, Mór, Enying és Sárbogárd) vezetői és munkatársai, hárman a Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ vezető munkatársai. Beosztásuk szerint egy megyei igazgató, egy megyei igazgatóhelyettes, három megyei osztályvezető, négy kirendeltségvezető és hét munkáltatói kapcsolattartással és közvetítéssel foglalkozó munkatárs. A vállalati interjúkat Gaál Dezső készítette. A fejezettel lényegében megegyező publikációk: Bódis (2002a, 2003a).

5.1. Munkaerő-gazdálkodás és felvételi szűrés a tömeggyártó üzemekben

A hagyományos tömegtermelést folytató vállalatok viszonylag olcsón pótolhatják a kilépő dolgozóikat, a rendelésállomány csökkenéséhez pedig elbocsátással alkalmazkodnak. A vevői igények sokszínűbbé válása, az egymástól többé-kevésbé különböző terméktípusok számának megsokszorozódása azonban több ágazatban már a nyolcvanas évek óta rugalmasabb tömeggyártást igényel. Ehhez olyan dolgozói gárda kialakítása és megtartása szükséges, mely képes több feladat elvégzésére és alkalmazkodásra a gyakori technológiai változásokhoz. A tömeggyártás hagyományos és rugalmas formájában egyaránt a legnehezebb munkaszervezési feladatok egyike a hiányzók helyettesítése. Mivel a különbözően begyakorlott dolgozók munkáját össze kell hangolni, a magas fluktuáció akár néhány napos betanulási idő esetén is zavarokat okozhat. A kutatásunkban szereplő legnagyobb cégnél két-három hónapig tart a betanítás, és ott állítólag a dolgozók fele évente kicserélődik.

A hiányzók helyettesítése, a kilépők pótlása és a termelés állandó ütemének biztosítása indokolhatja, hogy olyan munkahelyeken is csoportokat hozzanak létre, és ösztönözzék a munkások együttműködését, ahol a technológia ezt nem feltétlenül igényli. A technológiában egymás után következő dolgozók besegíthetnek egymásnak, ha egyikük lemarad, mert például egy begyakorlottabb társukat helyettesíti, s így a csoport összteljesítménye az egyénénél kevésbé hullámzik. Ugyan a dolgozói együttműködés a munkáltatóval szemben is érvényesülhet, de ezzel együtt is növelheti a termelékenységét. Az együttműködés már meglévő kapcsolatokra is épülhet például a helybelieket foglalkoztató falusi, kisvárosi üzemek esetében.⁵⁴

A termelés szezonális ingadozásának kitett vállalatok dolgozóinak jelentős része – a kutatásunkban szereplő legnagyobb vállalatnál a kétharmada – jogilag munkaerő-kölcsönző cégek alkalmazottja. E foglalkoztatási forma célja nem egyszerűen a munkaerőköltség csökkentése, hanem a költség termelésingadozáshoz igazítása (Timár 1988). Az ehhez folyamodó vállalatoknak cserében magas betanítási költségekkel és a munkások gyenge elkötelezettségével kell szembenézniük. Az ország északnyugati megyéiben összpontosuló nemzetközi tömeggyártó üzemek egy része kénytelen bel- és külföldi távolsági ingázókat alkalmazni, ami a gyors szocialista iparosítás

iparosítás korszakára emlékeztető életmódbeli és munkafegyelmi konfliktusokkal jár. A családjuktól gyakran hetekig távol élő, bérelt lakásokban és nyaralókban többed-magukkal elszállásolt kelet-magyarországiak közül sokan nem tudnak mit kezdeni szabad idejükkel, a vállalati munkaügyesek pedig nincsenek felkészülve a gyárkapun kívüli problémák megoldására.

A vállalatok a felvételre jelentkezők közül a termelékenység szerint válogatnának. Az álláspályázók eltitkolják – s talán maguk sem teljes egészében ismerik – az alkalmatlanságukra utaló jeleket. Az ebből származó kockázat többféle módon mérsékelhető: kiválasztási technikák alkalmazásával, az álláspályázók összetételének javításával, olcsón megfigyelhető jelzések figyelembevételével, illetve a meglévő dolgozók közül válogatással. Röviden ismertetem a felvételi szűrés eszköztárát, majd rátérek a kutatásban szereplő vállalatok által használt eljárásokra.

5.1.1. A felvételi szűrés lehetséges formái

A főbb szűrési lehetőségek közül a kiválasztási technikákkal kapcsolatos megfontolások már szerepeltek a *2. fejezetben*, ezért itt a többiről lesz szó.

Az álláspályázók összetételének javítása

A kiválasztás hatékonysága növelhető a termelékenység előrejelzésére szolgáló technikák tökéletesítésén kívül az álláspályázók összetételének javításával is. Azonos szűrési technikák alkalmazása (más szóval a relatíve alacsonyabb és magasabb termelékenységű pályázók megkülönböztetésének adott valószínűsége) mellett ugyanis magasabb a felvett dolgozók termelékenysége, ha jobb minőségű pályázók figyelmét sikerül felkeltenie a vállalatnak (Stigler 1989). Az álláspályázó-állomány javításának egyik lehetősége a piaci szintet meghaladó bér (hatékony bér). Feltételezhető, hogy a potenciális munkavállalók termelékenysége és az a bér, mely alatt nem vállalnak munkát (rezervációs bér) pozitív összefüggést mutat. Így elképzelhető, hogy a vállalat akkor minimalizálja költségeit, ha magasabb kínálati bérű munkavállalókat vesz fel (Akerlof–Yellen 1986, Galasi–Nagy 1994). Javíthatja a pályázók

⁵⁴ Ennek több kisüzemi esetét ismertet Kuczi (2000) 5. fejezete.

összetételét az is, ha a vállalat a meglévő dolgozói ajánlása útján toboroz, mivel az kimondva–kimondatlanul felelősségvállalást is jelent az ajánlottak beválásáért. A dolgozók többek között az együttműködési készség alapján válogatnak az ismerőseik közül, és maguk is szívesebben együttműködnek velük.

Szűrés olcsón megfigyelhető jelzések alapján

Költséges szűrési eljárások helyett a vállalat olcsón, akár ingyen megfigyelhető termelékenységjelzések szerint is válogathat, mint a formális kritériumok, például az iskolai végzettség. A vállalat korábbi tapasztalataiból tudhatja, mekkora egy adott jelzéssel rendelkezők átlagos termelékenysége. A szűrőelmélet feltételezi, hogy a diplomák, bizonyítványok figyelembevételkor a vállalatok nem a megszerzett ismereteket értékelik, hanem az iskolázottabbak nagyobb pontosságát, együttműködési készségét és teljesítményorientáltságát. E tulajdonságaik ugyanis kifizetődőbbé tették számukra az oktatásban való részvételt, mint a rosszabb képességűek számára, s ez jelzi termelékenységüket és tanulékonyágukat. Eszerint a tankötelezettségen túli képzésben azért vesznek részt az emberek, hogy leendő munkáltatóiknak jelezzék jobb képességeiket (Varga 1998).

A munkáltató statisztikai diszkriminációt alkalmaz, ha két eltérő termelékenységű csoport tagjait nem vizsgálja egyénenként, hanem a csoporthoz tartozás alapján dönt a felvételről. Így ugyan tökéletlenebb eredményre jut, mint az egyénenkénti szűréssel, mivel alacsony termelékenységű egyéneket is alkalmazni fog, illetve magas termelékenységűeket is elutasít, azonban könnyen megfigyelhető csoportismérv esetén lehetséges, hogy olcsón és kielégítően válogathat. A diszkrimináció alapja lehet a nem, az életkor, az iskolai végzettség és a gyakorlati idő (Gábor R. 1998–1999, Galasi 1994).

Válogatás a meglévő dolgozók közül

Végül a munkáltató munkavégzés közben is megfigyelheti a termelékenységet, ha egyszerű és alacsony bérű feladatokra különösebb válogatás nélkül alkalmazza a jelentkezőket. A termelékenynek bizonyult dolgozók idővel felelősségteljesebb munkára, magasabb bérre és nagyobb állásbiztonságra számíthatnak. Jellemzően azok a vállalatok kínálnak belső karrierpályákat, ahol a termelékenységet jelentősen növelik

a csak helyben megszerezhető ismeretek. Ekkor munkáltató és munkavállaló kölcsönösen érdekelt a tartós munkaviszonyban és a munkaerő-piaci hatások részleges kikapcsolásában.

5.1.2. Felvételi szűrés a megkérdezett vállalatoknál

A kutatásban szereplő vállalatok többségénél kérdőívvel felméri a formális kritériumokat, majd üzemorvosi vizsgálatot és egyszerűbb tesztek végeznek,⁵⁵ valamint elbeszélgetnek a jelentkezőkkel.⁵⁶ Az iskolai végzettség figyelembevétele feleslegesnek tűnhet, mivel a betanított munka nem igényel szakképzettséget. Mint látni fogjuk, az autógyárakra mégis jellemző, a munkások együttműködési készségének fontossága miatt.

A piacinál magasabb bér Székesfehérváron és Győrben is az autóipari multikra jellemző, melyek így napi ingázási körzetükön belül lefölik a fizikai munkások munkaerőpiacát. Azok a nemzetközi cégek, amelyek termékpiacuk, illetve technológiájuk jellemzői miatt nem mehetnek a piaci bérek fölé, természetbeni juttatásokat (korcsolyapálya-bérlettől gyümölcsfaosztáson keresztül temetési segélyig), illetve jelképes gesztusokat (kényelmesebb dohányzóhely építésétől a munkásokat szállító autóbuszos vállalkozók kiválasztási jogának átengedésén keresztül az üzemi étkezde menüjének megszavaztatásáig) nyújtanak dolgozóiknak. Ez a munkások megtartását szolgálja, mivel a különböző cégek béren kívüli juttatásait nehéz összehasonlítani egymással, ami elbizonytalaníthatja a munkahely-változtatást fontolgatókat. Az újabb munkaerő megszerzése az alapbértől függ, mely a cégek többségénél alig különbözik. A belső munkaerőpiac csírája is megfigyelhető: az előmunkásokat, csoportvezetőket a régi dolgozók közül válogatják; akad cég, mely a munkakörben eltöltött időtől függő pótlékot fizet; a munkaerő-kölcsönző cégek legjobb alkalmazottai kerülhetnek saját állományba, amivel bérük nem nő, de állásbiztonságuk igen.

⁵⁵ Hasonlónak tűnő tesztfeladatokban az egyik nagy munkaerő-kölcsönző cégnél 10 százalék a bukási arány, a másiknál 40 százalék, sőt az agrártérségek álláskeresői körében akár 90 százalék. Ennek oka valószínűleg az álláspályázók eltérő összetétele, s nem a megrendelői igények vagy a kiértékelési szigorúság különbsége. Költséges szűrés esetén elengedhetetlen a munkafeltételek előzetes tisztázása. Ezzel szemben állítólag a tesztet sikerrel teljesítők kétötöde később a több műszakra hivatkozva nem áll munkába, ami a szűrővizsgálatot végző cég és/vagy a segélyezett munkanélküliek opportunizmusát sejteti.

⁵⁶ Az interjú mint szűrési eszköz tökéletlenségét példázza, hogy az egyik munkaerő-kölcsönző többek között a munkahely-változtatásra való hajlandóságot igyekszik így kipuhatolni.

Több megkérdezett nemzetközi vállalat a dolgozók ajánlása útján toboroz jelentkezőket. A csoportmunkát leginkább alkalmazó székesfehérvári autógyárban az együttmű-

ködés megalapozása céljából a felvételi elbeszélgetést fele részben betanított munkásokból álló bizottságra bízják. Szakmunkásokat és érettségizetteket az autógyárak vélhetően nem a nagyobb tudásuk, hanem – a szűrőelmélet feltevésének megfelelően – a jobb kommunikációs és együttműködési készségük miatt alkalmaznak. Ugyanakkor alig vagy egyáltalán nem vesznek fel diplomásokat (a magas bérek miatt ők is akadnak a betanított munkákra pályázók között) és a felvételi tesztet kiválóan megoldókat. Feltételezik ugyanis, hogy őket a betanított munka hosszabb távon nem elégténé ki, ami a munkahelyi beválás és együttműködés akadálya lehet. A munkatársi kapcsolatokat több multinacionális vállalat – s nem csak az autógyárak – tréningekkel és családi hétvégék szervezésével is javítja. Gyakoribb, hogy – a teljesen munkában töltött hónapok egyéni jutalmazása mellett – a munkáscsoport is prémiumot kap, ha csökken a hiányzás.

A megkérdezett multinacionális vállalatok kor szerint válogatják az álláspályázókat, egyikük pedig nem szerint is. Kezdetben 18 és 35 év közöttieket vettek fel, mivel a tapasztalatok alapján őket tartották alkalmasnak a figyelemösszpontosítást és állóképességet igénylő feladatokra. A munkaerőhiány miatt később feljebb mentek, az egyik vállalat például 40 évre, őt a munkaügyi központ igazgatója most arról igyekszik meggyőzni, hogy 45 év felettiek foglalkoztatását is vállalja. Egy másik nagyvállalat 40, egy harmadik 45 éves korhatártól indult, és jelenleg mindkettő 50-nél tart. A korhatárnál idősebb pályázókat a vállalatok feltehetően be sem hívják a tesztre.⁵⁷

A szakirodalom és a mindennapi tapasztalat alapján a nem szerinti statisztikai diszkrimináció általában nőket sújt: a csoportra érvényes megfigyelés alapján minden egyes nőről feltételezik, hogy gyakrabban hiányzik, s ezért termelékenysége alacsonyabb, mint a férfiaké, mivel a hagyományos családi munkamegosztásban a nők többet foglalkoznak gyermekeikkel. Azonban a rendelkezésemre álló durva létszámadat-

⁵⁷ Ugyan a magyarországi statisztikai adatok nem alkalmasak a probléma alapos kutatására, azonban a rendelkezésre álló országos adatok alapján feltételezni lehet, hogy az idősebbeket sújtó statisztikai diszkrimináció elterjedt jelenség (Köllő 2000, 89–90).

tok szerint a nők nem maradtak ki a nemzetközi autóipari és elektronikai tömeggyártó üzemek létesítésének előnyeiből: a megkérdezett vállalatoknál összesen nagyjából egyenlő arányban kapnak munkát nők és férfiak. Egy győri elektronikai nagyvállalat viszont szinte kizárólag nőket vesz fel, miközben munkaerőhiányt érzékel, s ezért külföldieket is foglalkoztat.⁵⁸

A nemek munkahelyi elkülönülésének egy lehetséges, közgazdasági érvelésen alapuló, történeti magyarázatát (Goldin 1986) és ennek egy textiliparra vonatkozó alkalmazását (Heywood–Wei 1997) összefoglaltam a *4.2. alfejezetben*. A munkahelyek és a dolgozók illeszkedését ugyanakkor bármely fél változása, alkalmazkodása módosíthatja. A nemek munkahelyi elkülönülését befolyásolhatják a kisebb-nagyobb munkaszervezeti változások, a munkaerő-piaci részvétel, a családon belüli munkamegosztás, a társadalmi normák változásai. A sorozatgyártás módosulása a férfiak foglalkoztatásának növelését indokolná a nők rovására. Ugyanis a kilépések és a hiányzások költségnövekedést okoznak, melynek csökkentésére a vállalatok az egyéni helyett inkább a csoportos munkavégzést, a darabbér túlsúlya helyett pedig az idő- és a teljesítménybér kombinációját választhatják. A munkaszervezet mellett a foglalkoztatottak és az álláskeresők összetételének és preferenciáinak változásai is érinthetik a nemek munkahelyi elkülönülését. Efféle hazai változások:

- néhány, hagyományosan főleg férfiakat vagy főleg nőket foglalkoztató iparág leépülése (nehézipari ágazatok, textilipar);
- más iparágak gyors növekedése (a textiliparhoz hasonló munkaszervezetű, de a népesség jelentős része számára ismeretlen elektronikai tömeggyártás);
- az eltérő ágazati jövedelmezőség hatására a bérarányok átrendeződése (diplomások megjelenése adminisztratív és ügynöki munkakörökben; szakképzettek, érettségizettek, sőt diplomások jelentkezése a korszerű és viszonylag jól fizető tömeggyártó üze-

⁵⁸ Természetesen egyes foglalkoztatás esetén is elképzelhető felvételi diszkrimináció, de erről nincs semmilyen információ. Diszkriminációra utal viszont valamelyik nem döntő túlsúlya egy viszonylag új tevékenységben, különösen a pozíciókat és az értékrendeket megrázkódtató posztiszocialista átalakulás idején.

üzemek betanított munkaköreire; a nők többségi foglalkoztatása a székesfehérvári autóiipari multinál).⁵⁹

Külföldiek betanított munkásként való foglalkoztatása sajtótudósítások szerint leginkább a dunai szlovák határszakasz mentén, a Szlovákiából napi ingázással elérhető munkáltatóknál fordul elő. Szlovákiai betanított munkásokat alkalmaz Győrben a Philips, Komáromban a Nokia és egy a neve alapján vélhetően textilipari üzem, Almásfüzitőn egy varroda, Esztergomban a Suzuki, Tatabányán pedig két elektronikai cég (Horn 2001, Napi Gazdaság 2001a, 2001b, 2001c, Pócze 2000, Szirmai 2001, Vámos 2001). Ez természetesnek tekinthető, hiszen így részben újraépül a határ menti városok munkaerő-piaci kapcsolata történelmi vonzáskörzetüknek a határ túloldalára került felével; ráadásul e kapcsolat a szocializmusban sem szakadt meg teljesen. Növeli ennek ésszerűségét a határ két oldalán lévő területek gazdasági fejlettségében és főleg munkanélküliségi arányaiban kialakult óriási különbség. Például Esztergomtól északra 100 km-es körzetben nincs nagyobb város, miközben a szomszédos, ipari hagyományokkal is rendelkező Párkányban 35 százalékos, egyes magyar falvakban pedig 50–70 százalékos a munkanélküliség (Vámos 2001).

⁵⁹ Országos statisztikai adatokon alapos elemzések készültek az ágazati bérkülönbségekről (Kertesi–Köllő 2001, Köllő 2000) és a nemek eltérő munkaerő-piaci helyzetéről (Galasi 2001, Nagy 2001). A nemek munkahelyi elkülönülésének változásáról statisztikai elemzések helyett csak töredékes információk állnak rendelkezésre. Pekarek (2001) beszámolója szerint az egyik legférfiasabb szakma egykori képviselői már a nőket is nagy számban foglalkoztató munkahelyeken dolgoznak. A Veszprém megyei Dudaron az ezredfordulón zárták be a szénbányát, s ekkor (a kilencvenes évek elején tömeges, később további fokozatos létszámcsökkenés után még ott maradt) kétszáz bányász veszítette el állását. A közeli márkushegyi bánya évek óta hiába keresett bányászokat, s külföldieket is foglalkoztatott. A Márkushegyen érdeklődő 76 dudari bányász közül a tudósítás idején csak hárman dolgoztak ott, s a kilencvenes években oda került dudariakból összesen 16-an maradtak. A tudósító által megkérdezettek nem tudtak munkanélkülről a több száz aktív korú volt dudari bányász közül. Döntő többségük Zirc, Veszprém, Mór, Székesfehérvár és Győr ipari üzemében dolgozott, s talán dolgozik azóta is, mivel ott betanított munkásként is többet keres, mint a bányában. Egy volt bányászüzemi villanyszerelő, aki később szalagmunkás lett egy autóbuszüléseket gyártó móri üzemben, panaszkodott a munka egyhangúságára és a csoportszellem hiányára. Mégis elégedett volt a munkahelyével, ugyanis a bányából hazavitt havi ötvenezer forintnál harminc százalékkal többet, hatvannégyezret kapott kézhez.

5.2. Állami munkaközvetítés betanított munkakörökbe

A munkaerő-piaci tájékozódásra vonatkozó szakirodalom – melyet Nagy (1999) alapján foglalok össze – a keresés két típusát különbözteti meg. Extenzív keresésről van szó, amikor a vevők és/vagy az eladók újabb és újabb árajánlatokat kutatnak fel, és intenzív keresésről, ha egy árajánlat ismeretében az áru minőségéről informálódnak. A keresést formális és informális csatornákon keresztül végezhetik. Az előbbiek közé sorolhatók például az álláshirdetések, az állami és magán munkaközvetítés, az állásbörzék. Az utóbbiak a személyes kapcsolatok (rokonok, barátok, munkatársak, vállalati részről a meglévő alkalmazottak) hálózatának felhasználását jelenti. A formális eszközök a széles körben folytatott, extenzív keresésben hatékonyak, ellenben az álláshirdetés vagy a munkaközvetítés nem képes az egyes ajánlatok jellemzőiről részletes tájékoztatást adni. A személyes ismeretségek alapján, éppen ellenkezőleg, a munkaerőpiac szűk szeletéről szerezhetünk részletes és megbízható információkat. Egy adott tájékozási csatorna nem egyesítheti az extenzív és az intenzív keresés előnyeit.

A nemzetközi kutatások szerint a formális tájékozási csatornák együttes részese-dése a munkaerő-piaci forgalomban ritkán magasabb 30–40 százaléknál. A személyes kapcsolatok szerepe arra vezethető vissza, hogy a munkaviszonyban mindkét fél számára kockázatok rejlenek, s így érdekük, hogy részletes és megbízható információkhoz jussanak a minőségileg jelentősen különböző munkahelyekről, illetve állás-keresőkről. Ez nem azt jelenti, hogy nem vesznek igénybe formális tájékozási csatornákat, ezek azonban sokkal inkább a keresésben játszanak szerepet, mint a tényleges elhelyezkedésben. A kutatási eredmények szerint az extenzív keresés tipikus intézménye, a munkaközvetítés útján elhelyezkedők aránya többnyire 25, sok esetben pedig 10 százalék alatt marad. Ugyanakkor a multinacionális üzemek betanított munkáira a sok viszonylag homogén álláshely, a bonyolultabb munkafajtához képest könnyebben megítélhető alkalmasság és a rossz választás relatíve kis kockázata jellemző. Ezért a betanított munkák esetében nagyobb szerepe lehet az extenzív keresésnek és az erre alkalmas formális csatornáknak, köztük a munkaközvetítésnek.

Annak, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók idegenkednek a közvetítés igénybevételeitől, az extenzív keresés viszonylag szerény szerepe mellett más okai is

vannak. A munkát keresők tudják, hogy a munkaközvetítő nem az állásbetöltés legkedveltebb módja, s azt gyanítják – még hozzá nem alaptalanul –, hogy a munkaadók a rosszabb minőségű, nehezen betölthető állásaikba keresnek ezen az úton jelentkezőket. A bejelentett állásajánlatok közül a rosszabbak nehezebben kelnek el, s felhalmozódnak a nyilvántartásban. A munkaadók is bizalmatlanok a közvetítőből érkezőkkel szemben, mert tudják, hogy a könnyebben elhelyezkedők hajlamosak elkerülni ezt az intézményt, s így a közvetítő ügyfelei az átlagosnál kevésbé termelékenyek. Ez fokozottan érvényes az állami munkaközvetítőre, melynek azokkal is foglalkoznia kell, akiktől az üzleti alapon működő közvetítők nem fogadnának el megbízást. Emellett a munkanélküli segélyezettek kötelesek nyilvántartásba vetetni magukat az állami munkaközvetítővel, aminek következményeivel a hatósági szerep kapcsán foglalkozom részletesen. Mindezek együttes hatására az állami munkaközvetítőben felhalmozódnak a legsikertelenebb állás keresők, a tartós munkanélküliek (Nagy 1999).

A legnagyobb foglalkoztatóknak, köztük a megkérdezett multinacionális vállalatoknak még egy okuk van arra, hogy ódzkodjanak az állami közvetítés igénybevételétől. A kis cégekkel ellentétben, melyek ritkán és kevés állást hirdetnek, és nincs pénzük nagyszabású toborzókampányra, a nagyokról nem kell alapinformációkat továbbítani, mivel azokat lényegében minden környékbeli munkanélküli ismeri a sajtóból vagy az ismerőseitől. Aki tehát az állami munkaközvetítőn keresztül jelentkezik a széles körben ismert nagyvállalatokhoz, arról nem csupán gyenge képességeket, hanem lazsálást is feltételezhetnek.

Négy Fejér megyei munkaügyi kirendeltség-körzet összesített adatai szerint a munkanélküliek között nagy számban vannak a legfeljebb képzettséget nem igénylő betanított munkákra alkalmas emberek. 43 százalékuknak nincs szakmája, 76 százalékuknak pedig legfeljebb érettségi nélküli szakmunkás-bizonyítványa van. 77 százalékuk már legalább egy éve munkanélküli. Ugyanakkor 45 százalékuk a multinacionális tömeggyártó üzemek által leginkább keresett 17–35 éves korosztályba tartozik, és majdnem egyenlő számban vannak köztük nők és férfiak.

A 3. ábra a munkaközvetítő szerepkonfliktusát szemlélteti: eredményességének feltétele, hogy mind a munkáltatók, mind az állás keresők szempontjait képviselje,

mindkét fél a megbízottjának tekintse. (A nyilak a megbízó felől mutatnak a megbízott felé.)

3. ábra



Mivel a kiválasztás költséges a munkáltatóknak, a közvetítőtől azt várják, hogy előzetesen szűrje az álláskeresőket. Az egyik Fejér megyei kirendeltség egy időben végzett közvetítéseinek példáját véve, nyilvánvaló, hogy egy állateledelgyár és egy elektronikai alkatrészüzem nem pont ugyanolyan betanított munkásokat keres, még ha formálisan azonos követelményeket jelölnek is meg. A kirendeltség nyilvántartja a munkanélküliek esetleges alkalmatlanságára utaló tapasztalatokat (tesztfeladat sikertelen elvégzése, elbocsátás röviddel a felvétel után stb.), és gyakran nem erőlteti az újabb próbálkozásokat. Ha a vállalatok úgy ítélik meg, hogy a közvetítő nem veszi figyelembe érdekeiket, vagyis ha elégedetlenek a közvetítettek minőségével, akkor a jövőben nem tartanak igényt a szolgáltatásra. A tartós kapcsolat szintén a vállalati szempontok figyelembevételére ösztönzi a kirendeltséget. Ha a közvetítő esetenként rá is beszélhetné a vállalatot alkalmatlan munkanélküliek felvételére, az később megszabadulhat tőlük, az újabb közvetítések előtt pedig rossz tapasztalatai miatt elzárkózhat.

A munkaközvetítés eredményességét nem csak a túl enyhe előszűrés, és ezáltal a munkáltatók alacsony együttműködési készsége ronthatja, hanem a túl szigorú előszűrés is, melynek következtében kicsi az elhelyezési próbálkozások száma. Minél inkább szűri ügyfeleit a közvetítő, annál kevésbé valószínű a legkevésbé termelékeny, szociálisan legelesettebb, tartós munkanélküliek elhelyezése. Számukra a foglalkoztatás esélyét paradox módon részben a munkáltatók kiválasztási és ellenőrzési

eljárásaiban mutatkozó hiányosságok jelenthetik: ugyan alacsony a termelékenységünk, de a munkáltató nem képes megkülönböztetni őket a magas termelékenységűektől. A túl szigorú előszűrés a megfelelő termelékenységűek elhelyezésének valószínűségét is csökkenti, és elképzelhető, hogy a vállalatok emiatt kevesebb álláshelyet tudnak betölteni. Fejér megyében előfordult, hogy egy munkaerőhiányt érzékelő vállalat ötven munkanélküli előzetes válogatás nélküli kiközvetítését kérte, hogy maga győződhessen meg a termelékenységükről. A munkaközvetítő által végzett előszűrés során tehát a munkahely–álláspályázó megfelelés túl szigorú, illetve túl enyhe előrejelzése egyaránt előfordulhat. Az előszűrés optimális mértékét csak próbálkozásokkal lehet meghatározni, ebben pedig nagy szerepet játszik a közvetítő szakembereinek nehezen formalizálható, személyes tapasztalata.

Foglaljuk össze, hogy – elméleti megfontolások és kutatási tapasztalataink szerint – mikor érdemes munkaközvetítőn keresztül toborozni, és mikor nem! Megkülönböztetünk két esetet: a gyors létszámnövelést, illetve a munkaerő-állomány pótlását, vagy fokozatos bővítést.

Gyors létszámbővítéskor a kínálat béremeléssel, illetőleg a tájékoztatás javításával növelhető. Ekkor a vállalat egy ideig olyan helyzetbe kerül, mintha egyedüli foglalkoztató volna a munkaerőpiacon, vagyis béremeléssel több munkaerőhöz juthat. A hasonló munkáért más cégeknél fizetett bér meghaladása tartósan meghatározhatja a vállalat munkaerő-gazdálkodását: a bér összege általában később sem csökkenthető, viszont a magas bér az álláspályázók minőségét is javítja, és nagyobb erőbedobásra készteti a dolgozókat („hatékony bér”). A versenytársakénál magasabb bért azonban csak ott érdemes és lehetséges fizetni, ahol a dolgozók nehezen megfigyelhető képességei és erőfeszítése jelentősen befolyásolja a vállalat összteljesítményét. Ez a tömeggyártásra nem jellemző, kivéve az autóipart, melynek vállalatai egymástól jól megkülönböztethető termékeket gyártanak, a költségek mellett a minőségben is versenyeznek, a vevői igényekhez alkalmazkodva rugalmasabb sorozatgyártást folytatnak, ösztönzik a dolgozók kezdeményezését egyes kérdésekben, és csoportmunkát alkalmaznak. Mint említettem, Székesfehérváron és Győrben egy-egy autóipari multinacionális vállalat folytat magasbér-politikát, lefőlözve a helyi munkaerőpiacot.

A munkaerő-kínálat növelésének másik módja a vállalat ismertségének javítása. Toborzókampány eszköze lehet az állami és magán munkaközvetítő, rendszeres állás-hirdetés, iskolák felkeresése, konténerirodák létesítése a város forgalmas pontjain, tájékoztató brosrák terjesztése kereskedelmi létesítményekben stb.⁶⁰ A piacinál magasabb bér a tájékoztatás javításának eszközeivel együtt is alkalmazható, kivéve a munkaközvetítést, különösen az államit, mivel a kettő eltérő összetételű álláspályázó-állományt eredményez. Ez magyarázhatja, hogy az említett autógyárak soha nem kívántak az állami közvetítőn keresztül toborozni. A tömeggyártás másik pólusának tekinthető, döntően a költségcsökkentésben versenyző cégek viszont (például a másoknak bér munkát végző varrodák) az álláshelyek betöltése céljából az állami munkaközvetítőtől igényelhetik a segélyből való kizárás fenyegetését is. Erről bővebben a következő részben lesz szó.

A gyors létszámnövelés helyett sokszor csak a távozók pótlásáról, vagy legfeljebb a létszám lassú növeléséről kell gondoskodni. Ekkor elegendő lehet – különösen az ismert nagyvállalatok számára – a maguktól vagy a dolgozók ajánlásával jelentkezők fogadása, illetve a vállalati nyilvántartásba vett érdeklődők kiértékelése. Mivel a munkaközvetítéshez képest így gyorsabban és kedvezőbb összetételben juthatnak álláspályázókhoz, ezért még azok a vállalatok is, melyek a termelés megindítása, a létszám gyors növelése idején igénybe veszik az állami munkaközvetítő szolgáltatását, később lazítják vele a kapcsolatot.

5.3. A munkaközvetítés és a hatósági feladatok

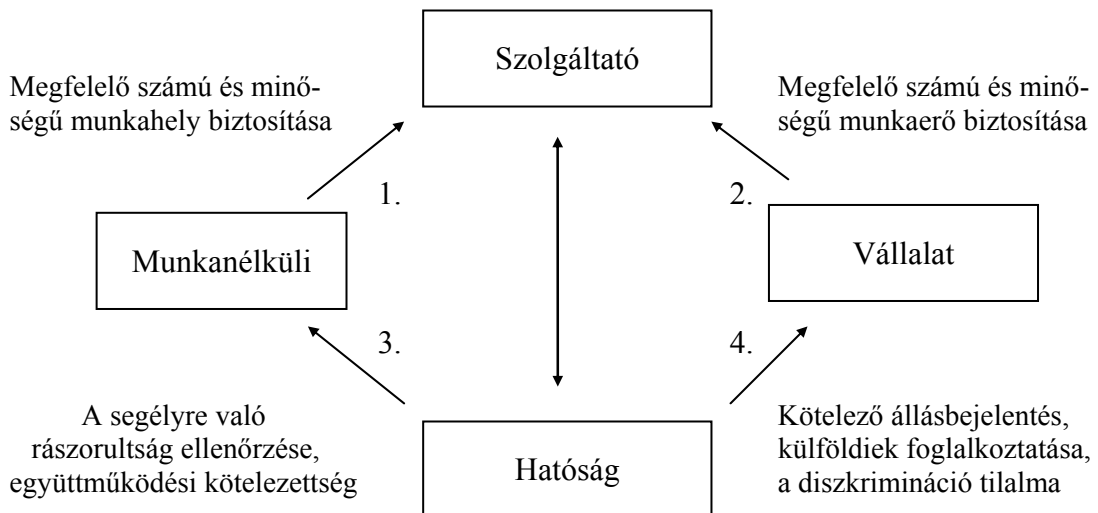
Eddig feltételeztem, hogy a munkanélküliek célja az elhelyezkedés, a vállalatoké a termelékeny dolgozók alkalmazása, a munkaközvetítőé pedig – mindkettő megbízottjaként – a megfelelő összepárosításuk. Emellett azonban az állami munkaközvetítő különféle jogszabályok betartását is ellenőrzi, s ebben az értelemben a munkanélküliek és a vállalatok megbízója. Ebben a részben bemutatom a munkanélküliek és a munkáltatók opportunizmusának néhány esetét, illetve az állami munkaközvetítő

⁶⁰ A két utolsónak említett toborzási forma alkalmazását a Flextronics nyíregyházi gyárának beindítása előtt figyeltem meg 2000 nyarán.

szolgáltató és hatósági szerepének konfliktusait, melyeket a 4. ábra foglal össze.⁶¹ (Az egyirányú nyilak a megbízótól a megbízott felé mutatnak, a mellettük lévő számok a kapcsolatra való hivatkozást szolgálják.)

4. ábra

A hatósági feladatokat is ellátó állami munkaközvetítő szerepkonfliktusai



5.3.1. A hatóság és a munkanélküliek

Az állami munkaközvetítő hatósági feladata ellenőrizni, hogy a munkanélküliek segélyre szorulnak-e: nincs-e számukra a meghatározott kritériumok szerint megfelelőnek minősülő álláslehetőség, és megteszik-e az előírt lépéseket az elhelyezkedésük érdekében.⁶² A sikeres közvetítés értelemszerűen véget vet a segély folyósításának. A munkanélküliek nem feltétlenül az elhelyezkedésben érdekeltek, céljuk lehet a segély időtartamának megnyújtása is. Ebben az esetben a munkanélküli csak megbízottja, de nem megbízója az állami munkaközvetítőnek. A munkanélküliek oportu-

⁶¹ A foglalkoztatáspolitikai programok (átképzés, bértámogatás stb.) további megbízó–megbízott konfliktusokkal járnak.

⁶² A fejezetben vizsgált problémák vonatkoznak minden munkanélküli-ellátásra (munkanélküli-járadék, nyugdíj előtti munkanélküli-segély, rendszeres szociális segély, kifutó jövedelem pótló támogatás). Ezért – néhány indokolt kivétellel – nem teszünk köztük különbséget, és minden munkanélküli-ellátást segélynek nevezek.

nizmusának formája, hogy elhelyezkedésük érdekében nem vagy csak formálisan működnek együtt a közvetítővel.

A munkaügyi hatóság csak részlegesen tájékozódhat a munkanélküliek és a munkahelyek jellemzőiről, és ritkán bizonyíthatja egyértelműen a közvetítés megghiúsulásának okát. A vállalatok szűrési technikái a segélyre szoruló munkanélküliek megbízhatóbb kiválogatására is alkalmasak. A munkáltatók számára azonban elfogadhatatlan volna, ha az állami munkaközvetítő – törvényes felhatalmazásával élve – minden munkanélküli rászorultságát az ő költségükre vizsgálná (a 2. és a 3. megbízó–megbízott viszony konfliktusa). Ez a közvetítő megkerülésére ösztönözné őket, csakúgy, mint az előzetes szűrés mellőzése. A segélyezettek fokozottabb munkába állítása céljából megszigorított hatósági fellépés tehát a visszájára fordulhat. Ráadásul, ha a rászorultság alaposabb vizsgálatával csökkenthetők is a munkanélküli-segélyezés költségei, a kizártak egy részét esetleg szociális segélyben kell részesíteni. A rászorultság túl nagyvonalú vizsgálata viszont nem csupán a költségvetési kiadásokat, de a vállalatok kielégítetlen munkaerőigényét is növeli.

A közvetítő által végzett előszűrés optimális mértéke tehát a hatósági szigor ellentmondó következményeinek mérlegelésétől is függ. Ebben szintén nagy szerepet játszik a szakemberek nehezen formalizálható, személyes tapasztalata. A segélyre való rászorultság megállapítása – csakúgy, mint a munkaközvetítés – részben informális eljárási szabályok szerint történik, amelyek egyebek között a társadalmi normákhoz igazodnak.

Köllő és Semjén szakirodalmi feldolgozása szerint a közvélemény nem csak nálunk, hanem más országokban is úgy véli, hogy sok munkanélküli nem elég buzgó az álláskeresésben (Köllő–Semjén 1995). Azonban a felderített vagy becsült esetek aránya alapján ez nem egyértelmű (egy öt amerikai államban végzett felmérés szerint például 6,6–30,7 százalék). Egy hazai kutatás szerint a munkanélküli-járadék kimerítése után (amikor is az annál jóval alacsonyabb jövedelempótló támogatást lehetett igényelni az akkori szabályok szerint) látványosan megugrott az elhelyezkedések száma, vagyis a munkanélküliek egy része járadékosként feltehetően „kivárt”. Azonban az ő arányuk az összes járadékosból mindössze 2 százalék volt

(Micklewright–Nagy 1998).⁶³ A segélyből való kizárást a fejlett országok munkaügyi hatóságai a munkanélküliek nagyon alacsony, 0,2–1,3 százalék közötti hányada esetében alkalmazzák. Igaz, a munkanélküliek együttműködési készségének javításához a kevés tényleges eset demonstratív hatása, a kizárás fenyegetése is elegendő lehet (Köllő–Semjén 1995).

A bejelentett álláshelyek és a munkanélküliek megfelelését a munkaügyi hatóság formálisan három kritérium szerint vizsgálja: képzettség, egészségi alkalmasság és utazási idő. A megfelelés megítélésében döntő lehet, hogyan értelmezi a hivatalnok a kritériumokat.

Képzettségi kritérium

A felajánlott munkakörnek meg kell felelnie a munkanélküli iskolai végzettségének és szakképzettségének. A tartós munkanélküliek pedig az eggyel alacsonyabb szintű végzettséget igénylő munkakört is kötelesek elfogadni. Úgy tűnhet, esetünkben nincs helye eltérő értelmezéseknek, mivel a nyilvántartott munkanélküliek jelentős részben csak általános iskolát, vagy legfeljebb szakmunkásképzőt végeztek, a bejelentett álláshelyek pedig jórészt szakképzettséget nem igénylő betanított munkák. Az interjúkból azonban kiderült, hogy például egy kisvárosban gépkocsivezetőnek akkor sem szokás nőt kiközvetíteni, ha az illetőnek van hozzá képesítése, mivel a közvetítő tudni véli, hogy a munkáltató úgysem alkalmazná. A varrodai betanított munka viszont csak a nők számára „megfelelő” – vagyis kötelező –, holott a szabályok szerint más munkalehetőség hiányában a szakképzetlen – sőt egyes segélytípusok esetében a szakképzett – férfi munkanélkülieknek is vállalniuk kellene.⁶⁴ Varni ugyanis szinte bárki megtanulhat, amint azt a munkalehetőségekben szegény keleti országrészek varrodáiban dolgozó férfiak példája is bizonyítja. Kevésbé befolyásolhatják a társadalmi normák a győri elektronikai üzem munkásösszetételét, oda férfiakat mégsem közvetítenek betanított munkásnak.

⁶³ Ez nyilvánvalóan alsó becslés az álláskeresőben nem elég aktív munkanélküliek arányára, mivel a kimerítéskori elhelyezkedés az opportunistá magatartásnak csak az egyik – utólag megfigyelhető – formája.

⁶⁴ Akár egy szakképzetlen állatgondozót vagy egy tartós munkanélküli bányász szakmunkást is meg kellene próbálni betanítani varrodai munkára. A példák érzékeltetik a társadalmi normák szerepét abban, hogy erre ténylegesen nem kerül sor. Igaz, a volt bányaiüzemi villanyszerelő idézett esete, aki jelenleg buszüléseket gyárt szalagon, szintén ellentmondani látszik a társadalmi normáknak.

Egészségi kritérium

A megfelelő munkahely másik kritériuma az egészségi alkalmasság. A vállalatok kiválasztási eljárásának része az üzemorvosi vizsgálat, de a közvetítés során a munkanélküli is bemutatathat orvosi igazolást. Mivel ennek felülvizsgálata költséges a hatóság számára, ezért a megfelelő orvosi igazolás beszerzésével a munkanélküliek viszonylag egyszerűen elkerülhetik a nem kívánatos munkafajtákra való kiközvetítésüket. Erre utalnak a szaksajtóban megjelent beszámolók (Derzsi 2000, Rózsa 2000). Ezek szerint a nyilvántartott munkanélküliek jelentős része – köztük sok szakképzetlen – orvosi igazolással rendelkezik arról, hogy bármilyen fizikai munkára alkalmatlan. Az egyik Pest megyei kirendeltségen nyilvántartott 800 tartós munkanélküliből 400-an mentek el orvosi vizsgálatra, és 90 százalékuk hozott ilyen igazolást (Rózsa 2000). Az interjúink tapasztalatai szerint kevésbé határozott orvosi vélemény vagy igazolás hiánya esetén a közvetítőnek is van némi mozgástere a munkanélküliek által előadott egészségi problémák figyelembevételében.

Utazási kritérium

A munkahely a fentieken túl akkor minősül megfelelőnek, ha tömegközlekedési eszközzel az oda-vissza utazás naponta legfeljebb három órát vesz igénybe. Bár ezzel kapcsolatban nem sikerült adatokat gyűjteni, feltételezem, hogy a közvetítő az utazási kritérium megítélésében is rendelkezik valamelyes szabadsággal: értelmezheti a menetrendi információkat, például az átszálláshoz szükséges időt.

Ugyan a kisgyermekét egyedül nevelő szülő esetében a maximális időtartam csak két óra, azonban a jogszabály nem vesz – bizonyára nem is vehet – figyelembe minden, főleg a családi körülményekkel kapcsolatos problémát. A kilencvenes évek végén kelet-magyarországi varrodák dolgozóival készített interjúimból például kiderült, hogy ha a férjek időbeosztása lehetővé is tenné, hogy rendszeresen ők menjenek a gyerekekért az óvodába vagy az iskolába, komoly házastársi konfliktust okozhat, ha erre valóban rákényszerülnek a feleségek munkarendje miatt. Megoldhatatlan helyzetet eredményezhet a gyermekintézmények nyitva tartása is. A kilencvenes években az óvodai helyek száma alig csökkent (s a csökkenést egyébként is indokolta a zsugorodó gyerekszám), azonban a fenntartók szerinti arányok drasztikusan megváltoztak: a munkarendhez automatikusan igazodó vállalati óvodák száma majdnem a tize-

dére csökkent (Tóth 2000). A már említett kelet-magyarországi kutatásból kiderült, hogy az önkormányzati óvoda nyitva tartása nem a település lakói, hanem az óvodai alkalmazottak igényeihez igazodik. Ez még viszonylag kedvező munkaerő-piaci és közlekedési viszonyok esetén is jelentősen korlátozza a szülők által választható munkahelyek számát.

Bár a felettes hatóságok különféle belső utasításokat adtak ki arról, hogy a közvetítő megengedőbben kezelje a családos munkanélküliek által előadott problémákat, ám az efféle utasításoknak nincs jogszabályi ereje, és ellentmondásba kerülhetnek más feladatokkal. A jogszabályok által figyelmen kívül hagyott szociális problémákat a közvetítő munkatársai – preferenciáiktól függően – tekintetbe vehetik a felajánlott munka megfelelésének megítélésekor. „A közvetítők megértik az anyák problémáit, mivel ők is anyák” – mondta egy közvetítő. Vagyis a jogszabályi kritériumok értelmezése eltérhet például a hivatalnok és ügyfele neve szerint.

Mi történik akkor, ha kiközvetítenek olyan munkanélkülit, aki nem akar elhelyezkedni? Ha szándékosan elrontja a felvételi tesztet, opportunizmusa rejtve marad, mert alkalmatlannak minősül.⁶⁵ Ha a vállalat mindenkit felvesz, akkor nyíltan közölheti, hogy nem akar munkába állni. Ekkor megállapodhatnak abban, hogy az alkalmatlanságot jelölik meg a közvetítés sikertelenségének okaként, s így a hatóság nem zárja ki a segélyből. Ugyanis ha a cég erre nem hajlandó, a munkanélküli kényszerűen munkába állhat ugyan, de amennyiben rövidesen kilép, vagy fegyelmezetlen, az a munkáltatók nagy része számára költséges. Mivel a kiközvetítettek fogadása is költséggel jár, a dolgozni nem akaró munkanélküliek tömeges kiközvetítése az állami munkaközvetítő elkerülésére ösztönözheti a vállalatot.

⁶⁵ A győri elektronikai cég felvételi tesztje nem ismételhető, ami a szűrési költség csökkentése mellett mérsékli a munkanélküli-segély kimerítésére időzített elhelyezkedést, vagyis a munkanélküliek opportunizmusának egy formáját. Ez a munkanélküliséget attól függően csökkentheti vagy növelheti, hogy a munkanélküliek mekkora hányada rontja el szándékosan a tesztet.

A fluktuáció és a fegyelmezetlenség költségei ellenére egyes rosszul fizető cégek úgy dönthetnek, mégis igyekeznek felhasználni a segélyből való kizárás fenyegetését az álláshelyeik betöltésére. Mi történik akkor, ha nem hajlandók alkalmatlannak minősíteni az elhelyezkedni nem kívánó munkanélkülieket? Nyíregyháza környéki varrodák 2000-ben végzett vizsgálatakor két ilyen középüzemet találtam. Az egyik egy tőkeszegény hazai vállalkozás, mely kénytelen a piaci béreknél kevesebbet fizetni. A másik egy a helyi viszonyokat kevésbé ismerő olasz varroda, mely gyorsan növelné létszámát. Ott a nagy teljesítménykövetelmények és a rossz munkafeltételek a helyi munkaerőpiacon magasnak számító bérekkel párosulnak. Az üzemnek elég rossz híre van a környéken, amit többek között a hatósági kényszer igénybevétele magyarázhat. A tömegesen kiközvetített, de dolgozni nem akaró munkanélküliek úgy kerülhetik el a segélyből való kizárást, hogy a munkaügyi kirendeltségen eltúlozzák a munkahely kedvezőtlen jellemzőit. Az efféle hírek aztán elterjednek, ami csökkenti a jelentkezők számát. Ennek is tulajdonítható, hogy a 60 fős üzem két busszal, 50 kilométeres sugarú körből kénytelen fuvarozni a munkásokat, csakúgy, mint az észak-dunántúli nemzetközi nagyvállalatok.

A munkaügyi kirendeltség dolgozói nem szívesen „hajszoják” a munkanélkülieket az üzembe, amit a rossz munkakörülményekkel és szociális okokkal magyaráznak. Számolni kell azonban a hivatalnokok opportunizmusának – a fejezetben nem vizsgált – lehetőségével is. Ha nem is tudják eldönteni, hogy a munkahely rossz, vagy a munkanélküli opportunist (az 1. és a 3. megbízó–megbízott viszony konfliktusa), a segélyből való kizárás őket is terhelő pszichikai költsége miatt hajlamosak lehetnek az előbbi feltételezni. Ha a felettes hatóság szigorítja az ellenőrzést, a munkaközvetítő az eljárás alaposabb dokumentálására törekedhet. Ezt a magyarázatot találtam egy az előbbihez hasonló Fejér megyei varroda esetére. A kiközvetítettek arra hivatkozva nem fogadták el az állást, hogy a tulajdonos csak a túlóra után szállítja haza a dolgozókat, hosszú várakozásra kényszerítve ezzel a nem túlórázókat. A varroda tulajdonosa ezt tagadta, és követelte, hogy zárják ki a segélyből azokat, akik nem hajlandók nála dolgozni. A közvetítő nem tudta eldönteni, ki mond igazat, ezért a munkaügyi felügyelőség ellenőrzését kezdeményezte, s ez alapján döntött a panaszosok javára.

A kilencvenes évek közepén alapos empirikus kutatást végeztek Magyarországon arról, milyen tényezők befolyásolják az egyik, azóta megszűnt segélyfajta, a jövedelempótló támogatás kérelmezését és a kérelmek elbírálását (Micklewright–Nagy 1998). E támogatásra a munkanélküli-járadékot kimerítők közül azok voltak jogosultak, akiknek a családjában az egy főre jutó jövedelem bizonyos küszöbérték alatt maradt. A jövedelempótló támogatásról kérelem alapján a helyi önkormányzat döntött. A kutatók a kérelmezési költségek között a támogatás miatti megbélyegzéstől való félelmet – mint pszichikai költséget – is figyelembe vették.

A munkaügyi szervezet több formális kritérium alapján és feltehetően szakszerűbben jár el a munkanélküli-járadék feltételeinek vizsgálatakor, mint az önkormányzatok tették a jövedelempótló támogatás esetében. Mégis, érdekessé teheti számunkra ezt a kutatást – a más támogatási formák vizsgálatának hiánya mellett –, hogy az önkormányzat és a munkaügyi hatóság tisztviselőinek döntéseit egyaránt befolyásolják a preferenciákkal keveredő szakmai tapasztalatok, esetleg a munkanélküliek pályafutásának és magánéletének ismeretén alapuló vélemények.⁶⁶

A kutatás eredményei szerint mind a támogatásért folyamodás, mind az odaítélés valószínűsége – a törvényes feltételen, azaz a jövedelmi küszöbön kívül – pozitív összefüggésben állt a helyi munkanélküliségi rátával: azonos feltételek esetén a munkanélküliek bátrabban adtak be kérelmet, az önkormányzatok pedig inkább döntöttek kedvezően a támogatásról ott, ahol az elhelyezkedési esélyek rosszak voltak. Nem igazolódott viszont a kutatóknak az a feltevése, hogy a kisebb településeken könnyebb támogatáshoz jutni, mivel az ottani önkormányzatok kevésbé felkészültek a jövedelembevallás ellenőrzésére. Sőt, a férfiak esetében a lakóhely népességszámának (a vidéki nagyvárosok kivételével) szignifikáns pozitív hatása volt. A férfiak és a nők kérelmezési magatartása is több tekintetben eltérőnek bizonyult. A magasabb iskolai végzettség csökkentette, a magasabb életkor növelte a kérelmezés valószínűségét, de ez csak a férfiaknál volt mindenhol szignifikáns. A korábbi munkanélküli-járadék nagysága (mely a munkanélküliséget megelőző keresettől függ) erős negatív kapcsolatban állt a kérelmezés valószínűségével, de csakis a nőknél. Végül az egyedülálló nők inkább folyamodtak támogatásért, mint a házasok.

Mindez azt jelenti, hogy a jövedelempótló támogatás nem teljesen a szabályok szerint működött. Ez a legtöbb esetben magyarázható – a kérelmezés pszichikai költségén keresztül – a társadalmi normákkal. A fenti különbségek arra utalnak, hogy a személytelenebb viszonyok és a munkanélküliek sűrűbb előfordulása kevésbé megbélyegzővé tette a segélyezést, ami – egyébként azonos feltételek esetén – felbátorította a kérelmezőket, és elfogadóbbá tette a kérelemről döntő önkormányzatokat. A nemek közötti különbségek magyarázatával is próbálkozhatunk abból a feltételezésből kiindulva, hogy az életkornak, az iskolai végzettségnek, a korábbi keresetnek, illetve a családi állapotnak az emberek eltérő jelentőséget tulajdonítanak a férfiak, illetve a nők társadalmi helyzetére és munkaerő-piaci magatartására nézve, ez pedig befolyásolja mind a kérelmezők, mind az önkormányzatok döntéseit.⁶⁷

5.3.2. A hatóság és a munkáltatók

Az állami munkaközvetítő a vállalatokkal szemben az állásbejelentési kötelezettség, illetve a külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése kapcsán rendelkezik hatósági jogosítvánnyal. Ezeken kívül foglalkozom még a felvételi diszkrimináció tilalmával, melynek érvényesítéséhez tapasztalataim szerint a komoly szándék és a jogszabályi lehetőség egyaránt hiányzik.

Állásbejelentési kötelezettség

Az állami munkaközvetítő eredményesebb működése érdekében a munkáltatók kötelesek bejelenteni megüresedő álláshelyeiket. A közvetítés – különösen az állami szolgáltatás – igénybevételének hátulütői miatt a vállalatok gyakran nem tesznek eleget e kötelezettségüknek. Mivel azonban a sikeres közvetítéshez nélkülözhetetlen az együttműködési készségük, ezért az állások bejelentését nem érdemes ténylegesen kikényszeríteni (a 2. és a 4. megbízó–megbízott viszony konfliktusa). Az OECD-tagországok kétharmadában nincs is efféle kötelezettség, egyharmadában van ugyan,

⁶⁶ Emiatt figyelmet érdemel, hogy a kisvárosokban, községekben működő munkaügyi kirendeltségek dolgozói gyakran helybeliek.

⁶⁷ E kutatás folytatásának is tekinthető részvételem a munkanélküliek elhelyezkedési készsége (vagyis a munkanélküli-ellátás indokoltági feltétele) ellenőrzésének hatásáról kísérleti módszerrel végzett vizsgálatban (Bódis–Micklewright–Nagy 2004, 2005, Bódis–Nagy 2005).

de elmulasztása nem jár komoly következménnyel (Frey 1999, Konle-Seidl–Walwei 2001).

Az ellentmondó szempontok sikeres összeegyeztetésére példa az a diplomatikus eljárás, ahogyan a győri munkaügyi központ tájékozódik az ottani autógyár állásajánlatairól. E vállalat, mint szó volt róla, ellenérdekelte abban, hogy az állami közvetítőn keresztül toborozzon. A munkaügyi központ nem is kényszeríti formális együttműködésre, mégis tájékoztathatja az állásajánlatairól a hozzá fordulókat, sőt jelentkezési lappal is elláthatja őket. A munkaközvetítő úgy jut hozzá ezekhez, mint bármely érdeklődő: munkatársai elmennek érte a vállalat felvételi irodájába.

A külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése

A külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése előtt elvileg külön meg kell vizsgálni, nincs-e az adott feladatra megfelelő hazai munkaerő. Ennek megítélése ugyanúgy csak elhelyezési próbálkozásokon keresztül lehetséges, mint a sikeres közvetítések számának növelése, illetve a segélyezési költségek csökkentése. Láttuk azonban, hogy a vállalatok költségén végzett teljes körű szűrés nem lehetséges. Az állami munkaközvetítő ugyanis csak akkor teljesítheti feladatát, ha a vállalatok számára nem csak hatóság, hanem szolgáltató is (2. és 4. megbízó–megbízott viszony). Így a hatóságnak be kell érnie azzal, hogy a korábbi közvetítési próbálkozások tapasztalatai alapján dönt a külföldiek munkavállalásának engedélyezéséről. Korlátozza a betanított munkakörökbe való felvétel dokumentálásának lehetőségét a formális alkalmassági kritériumok hiánya.

A felvételi diszkrimináció tilalma

A diszkriminációnak azzal a formájával foglalkozom, hogy a munkáltató nem egyéni vizsgálat, hanem az eltérő termelékenységű csoportokhoz tartozás alapján dönt a felvételről. Ez munkáltatói szempontból ésszerű lehet, de törvénybe ütközik. A termelékeny álláspályázók csoportismérvek alapján történő elutasítása az állam segélyezési kiadásait is növelheti.

Az elutasított álláspályázó pert indíthat a munkaügyi bíróságon, ahol a vállalatnak kell bizonyítania a kiválasztás jogszerűségét. Az eljárás az álláspályázó számára költséges, ugyanakkor kártérítésre nem számíthat, mivel a jogszabály a hátrányos

megkülönböztetés ténymegállapításán kívül szankciót általában nem tartalmaz. A diszkriminációra gyanakvó álláspályázók bejelentést tehetnek a munkaügyi felügyelőségen is. Ennek eljárása során szintén a munkáltatón van a bizonyítás terhe. A hatóság által kiszabható bírságból azonban az elutasított álláspályázóknak végképp semmi hasznuk. A fentiek miatt nem meglepő, hogy alig akad valaki, aki a hátrányos megkülönböztetés miatt akár a bírósághoz, akár a munkaügyi felügyelőséghez fordul.⁶⁸ Mivel a felügyelők e tárgyban csak bejelentés alapján vizsgálódhatnak, saját kezdeményezésükre nem, ezért a hátrányos megkülönböztetést a gyakorlatban senki nem ellenőrzi és szankcionálja (Nacsa 2000).⁶⁹

Emiatt a hazai vállalatok nem kényszerülnek a dolgozókat érintő döntések részletes dokumentálására. Ha megőrzik a felvételi szűrés eredményét, annak célja, hogy megakadályozzák a sikertelen pályázók ismételt próbálkozását. A közvetítőhöz benyújtott munkaerőigény csak néhány formális kritériumot tartalmaz, a kiválasztási eljárás leírását nem. Ugyanakkor a hivatalos bejelentőlapon 2000 őszéig szerepelt két nyíltan diszkriminatív szempont, a keresett dolgozók neme és kora. A munkaközvetítők elmondták, hogy a vállalatok szóban továbbra is közlik velük az erre vonatkozó elvárásukat, és ezt ők is természetesnek tartják.

A segélyre való rászorultság alaposabb vizsgálata és a felvételi diszkrimináció elleni fellépés (3. és 4. megbízó–megbízott viszony) jól összeegyeztethető. Ha olyan csoport egyes tagjait is kiközvetítik (mivel az egyéni jellemzőik alapján a közvetítő alkalmasnak tartja őket egy állás betöltésére), mely csoportot az átlagos jellemzők alapján vagy előítélet miatt a munkáltató nem kívánja alkalmazni, az konfliktust okoz a hatóság és a munkáltató (2. és 4. megbízó–megbízott viszony), illetve a hatóság és

a dolgozni nem akaró segélyezett között (1. és 3. megbízó–megbízott viszony). Nincs efféle konfliktus abban az esetben, ha a hatóság alkalmazkodik a diszkriminációhoz, és az előzetes szűrés során maradéktalanul érvényesíti a vállalati szemponto-

⁶⁸ A munkaügyi felügyelőségek kilencvenes évtized végi statisztikái szerint négy év alatt a hatóság összesen csupán tizenöt diszkriminációs ügyben járt el (OMMF 2000, 2001). Nacsa (2000) szerint ezek az ügyek is főleg a szakszervezeti tevékenység miatti hátrányos megkülönböztetéssel kapcsolatosak.

kat. A felvételi diszkrimináció ugyanis kedvező az opportunisták munkanélküliek számára, mivel kevesebb munkahelyet ajánlanak fel nekik, s így nagyobb valószínűséggel maradhatnak segélyezettnek. A vállalatnak és a munkanélkülinek is érdeke a hatósági ellenőrzés kijátszása, a közvetítésre pedig nem tartanak igényt, ezért egymással nem kerülnek konfliktusba. A dolgozni akaró munkanélküliek méltatlankodásától a tapasztalatok szerint nem kell komolyan tartania a diszkriminációval szemben elnéző közvetítőnek (sem az 1., sem a 4. megbízó–megbízott viszony nem érvényesül).

A fentiek miatt talán érdemes volna bővíteni a munkaügyi felügyelők feladat- és hatáskörét a felvételi diszkrimináció saját kezdeményezésre való ellenőrzésével. Megkönnyítené ezt, hogy a munkaközvetítés és a vele nem szorosan összefüggő munkaügyi ellenőrzés külön állami szervezetek feladata. A jogszabályok betartásának ellenőrzése így kevésbé veszélyeztetni a munkaközvetítő vállalati együttműködését. A munkaügyi központ – anélkül, hogy jogszabályt sértene – megértőbbnek mutatható a munkáltatói szempontok iránt, mint a csak ellenőrzési feladatokkal megbízott hatóság. A vállalatok előtt arra hivatkozhat, hogy a jogszerűséget rajta is számon kéri egy másik szervezet – amint ez esetenként indokolt is lenne.⁷⁰

5.4. Az állami munkaközvetítés fejlesztése: közös felvételi szűrés és szelektív álláskeresési támogatás

Az állami munkaügyi szervezet fejlesztéséről szóló vitákban időnként felvetődik, hogy a fejezetben tárgyalt és más szerepkonfliktusokat a különböző feladatok (szolgáltatás, hatósági jogkörök, szociálpolitika) szervezeti szétválasztásával lehetne mérsékelni. Szerintem ez tévedés, amit egy tapasztalati és egy elméleti érveléssel indokolok. A fejlett országokban megfigyelhető szervezeti megoldások és átalakítási irányok alapján a Magyarországon kezdettől alkalmazott integrált modell látszik felülkerekedni. Ha csak a munkanélküli-segélyezés és a közvetítés feladatait nézzük, húsz

⁶⁹ Nem foglalkozom a Munka Törvénykönyve néhány idevágó rendelkezésének későbbi módosításával (Lehoczkyné 2001).

OECD-tagország közül tízben azonos, tízben pedig különböző szervezet végzi ezeket. A nyolcvanas évek reformjainak iránya a legtöbb országban a funkciók összevonása volt. Nagy-Britanniában ugyan magánkézbe adták az aktív munkaerő-piaci politika tervezését és végrehajtását, azonban a munkanélküli-segélyezést és a munkaközvetítést addig önállóan végző intézményeket ott is egyesítették (Frey 1999).

Az állami foglalkoztatáspolitikai feladatok integrált ellátása mellett szól, hogy ez egyfajta szervezeti járadék keletkezésével járhat: az egyes tevékenységek nem csak konfliktusba kerülnek, hanem kiegészítik, erősítik is egymást (Williamson 1975, 1985).⁷¹ A „szervezeti design” koncepció szerint pedig, ha nem is lehet megakadályozni az opportunistá magatartást, az eljárások fokozatos finomításával csökkenthető a lehetősége (Milgrom 1988, Milgrom–Roberts 1988, 1992, Williamson 1993). A továbbiakban igyekszem megmutatni, hogy a közvetítési eljárás efféle finomításának tekinthető két, külföldön és itthon egyaránt alkalmazott módszer: a vállalat és az állami munkaközvetítő által közösen végzett kiválasztás, illetve a szelektív álláskeresési támogatás. Az első esetben az egyéni termelékenységvizsgálat, a másodikban az álláskereső költségeihez járul hozzá a munkaügyi szervezet. A programokban részt vevő vállalatok, illetve munkanélküliek önmagukat válogatják ki azzal, hogy vállalják a költségek fennmaradó részét.

5.4.1. A munkaközvetítő részvétele a vállalati szűrésben

Mint láttuk, a betanított munkásokat nagy számban foglalkoztató vállalatok többsége a gyors növekedés időszakában nem nélkülözheti az állami munkaközvetítést. Ekkor a legkisebb annak a veszélye, hogy a kiválasztási eljárás ellenőrzése mérsékli a közvetítés iránti igényt. A hatékonyság és a méltányosság követelményét egyaránt kielégítheti, ha az állami munkaközvetítő részben magára vállalja az álláspályázók egyéni termelékenységvizsgálatának költségét. A betanított munkák esetében ez megbízha-

⁷⁰ Az egyik munkaügyi kirendeltség vezetője elmondta, hogy bár személyesen ellenzi a felvételi diszkriminációt, köztisztviselőként azonban kénytelen elfogadni. A hatóság munkatársai talán úgy vélik, nem tartozik rájuk a munkáltatók által alkalmazott megkülönböztetés.

⁷¹ A foglalkoztatáspolitikával szorosan nem összefüggő munkaügyi ellenőrzés esetében a külön szervezet mellett szóló, említett érv az erősebb. A többi feladat szervezeti szétválasztása egyébként a

több és drágább tesztekkel jelenthet. A kiválasztási eljárás közös kidolgozása és alkalmazása a kisvállalatok számára a méretgazdaságosság alapján is előnyös lehet, mivel a magas fajlagos költség miatt ritkán használnak szakszerű szűrési technikákat. Növeli viszont a vállalat költségét, hogy nem javíthatja a kiválasztás hatékonyságát statisztikai diszkriminációval, vagy legalábbis jobban fel kell tárnia kártyáit a közvetítő előtt, mint ha egymaga végzi a szűrést.

Azonban a drágább kiválasztási technikák is tökéletlenek, ezért a munkaközvetítőnek számítnia kell arra, hogy a vállalat nem tartja be a megállapodást, és a szűrés eredményét a csoportismérvek alapján történő válogatással igyekszik javítani. Várható az is, hogy a gyors létszámnövelést követően lazítja kapcsolatát a közvetítővel, a közösen kiválasztott dolgozók egy részét pedig lecseréli. A program tartós és mindenki számára előnyös hatása, hogy azok a munkanélküliek, akik valójában termelékenyek, de erről nem tudnak olcsón megfigyelhető jelzéseket adni, s ezért a hagyományos kiválasztási eljárásban általában visszautasítják őket, az állam által támogatott egyéni szűrés eredményeként álláshoz jutnak, és termelékenységüket a munkahelyi tevékenységükkel bizonyíthatják.

A munkaügyi központ és a vállalatok efféle együttműködésének elveiről és gyakorlati példáiról több beszámoló jelent meg a hazai sajtóban. Pécsen egy induló mikroelektronikai üzem számára válogattak több száz betanított munkást ezzel a módszerrel (Janovics 1998, 1999a, 1999b). Pakson pedig ötven ugyancsak betanított munkás toborzásában és kiválasztásában működött közre a helyi munkaügyi kirendeltség egy újonnan induló olasz bútorgyártó kisüzem számára (Adorján 2000). A tájékoztatás javítása végett Pécsen magukkal a közvető munkatársaival is elvégeztették a tesztfeladatokat (Janovics 1999b).

Kutatásunk során mi is találtunk példát a kiválasztásban való együttműködésre, a győri munkaügyi központ és az ottani elektronikai nagyüzem között. A betanított munkára való alkalmasság vizsgálatát a vállalat és a munkaügyi központ pszichológusai közösen dolgozták ki. A jelentkezők többsége ma már nem a nyilvántartott munkanélküliek közül kerül ki. A munkaügyi központban végzik azoknak a szűrését is, akik közvetlenül a gyárban jelentkeznek. Szintén a központ pszichológusai utaz-

munkaügyi szervezet dolgozóinak sem állna érdekében, mivel egy-egy funkció önállóan súlytalanabb,

nak Szlovákiába, hogy helyben válogassák ki az államközi szerződés alapján alkalmazott, naponta ingázó dolgozókat. A munkaügyi központ az államközi szerződés megkötésében is aktívan közreműködött, amikor arra a következtetésre jutott, hogy a vállalat munkaerőigénye belföldről már nem elégíthető ki. A szerződés értelmében a külföldiek foglalkoztatásának a megállapított létszám erejéig nem feltétele a hazai munkaerő 3.2. részben említett vizsgálata.

A győri munkaügyi központ szakemberei szerint az üzem nagyon elégedett a szolgáltatással. Ugyanennek a vállalatnak a székesfehérvári üzeme szintén igényelné a közös felvételi szűrést. Ők az érdekeltség hiányával magyarázzák, hogy az ottani munkaügyi központ – állításuk szerint – lényegében nem játszik szerepet a toborzásban és a kiválasztásban. A székesfehérvári cégnél úgy vélik, megfelelő érdekeltség esetén a munkaügyi központ vezető helyzetbe kerülhetne a közvetítés piacán. A vállalat mindkét üzeme lényegében külső szervezetre bízta a toborzást és a kiválasztást: székesfehérvári a munkaerő-kölcsönzőjére, a győri pedig a jelek szerint a munkaügyi központra.⁷²

A 7. táblázat a munkaerő-gazdálkodást jellemzi néhány szempontból a két üzemben.

7. táblázat

**A munkaerő-gazdálkodás néhány jellemzője
egy elektronikai nagyvállalat két vizsgált üzemében**

	Székesfehérvár	Győr
Munkaerő-kölcsönzés	Van	Nincs
Külföldiek foglalkoztatása	Nincs	Van
A munkaügyi központ részvétele a kiválasztásban	Nincs	Van
A betanított munkások összetétele	Nők és férfiak	Csak nők

mint az integrált szervezet részeként.

⁷² Székesfehérváron annak a dolgozónak van esélye rögtön saját állományba kerülni, akinek hasonló tevékenységben szerzett tapasztalata van. A többiek a kölcsönzőcég alkalmazottai lesznek, de a termelékenyebbeket később szintén saját állományba veszik. A felvételi szűrés kiszervezése és az előléptetési rendszer arra utal, hogy az alaposabb alkalmasságvizsgálat a foglalkoztatás során történik.

A két hasonló tevékenységet végző gyár munkaerő-gazdálkodása lényeges jellemzőkben eltér. A két város munkaerőpiacának fontos különbsége, hogy Győr napi ingázással Szlovákiának a határtól távolabbi térségeiből is elérhető (vagyis a szlovákiaiak foglalkoztatása természetes térbeli kapcsolatokat állít helyre), míg Székesfehérvár nem (ez az üzem nem is alkalmaz külföldi betanított munkásokat, mert elmondása szerint nem éri meg). A legkevésbé indokolható különbség, hogy míg Székesfehérváron 40–45 százalék a férfi dolgozók aránya, Győrben betanított munkásnak csak nőket vesznek fel.

A pécsi és a paksi eset, legalábbis a szakirodalmi ismertetésük alapján, inkább megfelelni látszik a hatékonyság és a méltányosság együttes követelményének, mint a győri elektronikai cég interjúinkból megismert esete. Az utóbbiban ugyanis a munkaügyi központ a jelek szerint főleg a vállalat megbízottjaként jár el, mivel diszkriminatívnak tűnő felvételi eljárásban vesz részt.

5.4.2. Szelektív álláskeresési támogatás

A munkanélküliek egy részének álláskeresési támogatása szintén enyhítheti a vállalatok és a munkanélküliek szempontjainak konfliktusát, illetve opportunizmusuk – jelen esetben inkább csak a munkanélküliek opportunizmusának – következményeit. Különbség a mindennapos közvetítéshez képest, hogy az efféle programban viszonylag kevesen vehetnek részt. Tegyük fel, hogy az álláspályázók termelékenységének megítélésekor a munkáltatók elsősorban nem mérésekre, hanem jelzésekre támaszkodnak! A munkaügyi központ az álláskeresési támogatással – a képzéssel ellentétben – nem növeli ügyfele termelékenységét, hanem arra igyekszik megtanítani, hogy meggyőző jelzést adjon. Emellett a közvetítő meggyőzheti a potenciális munkáltatót, hogy a szokásosnál alaposabb eljárás során ügyfele olyan jellemzőjét ismerte meg, mely magasabb termelékenységre utal, mint a vállalati szűréskor általában vizsgált jelzések.

Az álláskeresési támogatás kritikája lehet, hogy nem számol a vállalati szempontokkal, mivel eredményeként az álláskeresők jobban félrevezethetik termelékenységükről a munkáltatókat. Elképzelhető, hogy a munkaügyi központ nem hivatalosan kü-

lőnféle vízszontszolgáltatásokat nyújt a vállalatoknak annak fejében, hogy megtűrnék néhány alacsony termelékenységű dolgozót. A munkaközvetítő mindkét megbízója érdekét képviseli, ha a speciális támogatást élvező munkanélküliek termelékenyebbek a programban részt nem vevőknél. Hogyan válogatják ki őket, amikor nem ismert a termelékenységük? A munkanélküliek magukat válogatják ki, mivel a programban való önkéntes részvétel aktív álláskeresőt és a közvetítővel való intenzív együttműködést igényel.

A program tehát úgy értelmezhető, hogy a munkaközvetítő – a potenciális munkáltatókra való befolyását is felhasználva – többet költ azokra a munkanélküliekre, akik valóban érdekeltek az elhelyezkedésben, és vállalják az intenzív keresés rájuk háruló költségeit. A vállalatok így megfelelő dolgozókat kaphatnak, a termelékenyebb munkanélkülieket pedig könnyebben felveszik. Nem állítható, hogy a programból távol maradók nem működnek együtt a munkaközvetítővel, vagyis emiatt ők nem zárhatók ki a segélyezésből. Az önként jelentkezők viszont biztosan együttműködnek, ezért érdemes többet költeni rájuk – az ő kiválogatásuk révén csökken a munkanélküliek opportunizmusának kockázata.

A győri ún. mentori rendszer egyik esetleírása szerint speciális álláskeresői támogatás eredményeként kapott munkát a többször említett elektronikai cég szerelőszolgálatán egy középkorú, tartósan munkanélküli nő (Berzsenyi 2000). De mit is jelent a speciális támogatás, ha egyszer az illető sikerrel elvégezte a tesztet, tehát méltányos kiválasztási eljárás esetén mindenképpen felvették volna? Az esetleírásból kiderül, hogy mentora segített neki belátni, nincs esélye a korábban végzett adminisztratív munkára. Emellett a munkaközvetítő meggyőzhette a vállalatot, hogy az illető esetében ne alkalmazzon statisztikai diszkriminációt. Ez annál inkább lehetséges, mert a kiválasztási eljárás nagy részét – mint láttuk – a munkaügyi központ végzi a vállalat részére. Mellesleg a fiataloknál bizonyára lassúbb, ám felnőtt gyermekekkel rendelkező, így – a kisgyermekes anyákkal ellentétben – ritkán hiányzó, több műszakos munkára is hajlandó, középkorú nők alkalmazása – a varrodákhoz hasonlóan – az elektronikai szerelőszolgálatokon is előnyös lehet munkáltatónak és munkavállalónak egyaránt. Esetünkben erre utal, hogy – a leírás szerint – az illető azóta is a cégnél dolgozik.

6. Kintekintés: a szervezeti design koncepciója és a magyarországi munkaszervezetek elemzési lehetőségei a kétezres években

A korszerű munkaszervezetekben megfigyelhető az alkalmazottak növekvő mértékű feljogosítása bizonyos önálló döntésekre, és ezzel párhuzamosan a tevékenységük felett gyakorolt ellenőrzés formáinak megújítása (Baudry 1998). Az ellenőrzés két módja a tevékenység módjának vagy eredményének a megfigyelése. Az előbbi lehetséges eszközei a munkafeladatok előírása, hierarchikus felügyelő–ellenőrző szervezet kiépítése – melyek a taylori, illetve a bürokratikus szervezeti modell alapjaihoz tartoznak –, illetve – bonyolultabb tevékenységek esetén – a munkáltató informáltságának javítása megfelelő eljárásokkal. A feladatok pontos tisztázása sokszor részben csak a munka megkezdése után, a munkavégzés folyamán lehetséges, illetve jár nem tiltóan magas költséggel, alkalmazkodva az előre nem látható körülményekhez. Így viszont a dolgozók ellenőrzése elkerülhetetlenül az általuk nyújtott információkat is felhasználva kell hogy történjen, ami megnehezíti, mégsem teszi reménytelenné a hatékony ellenőrzést. Ennek a törekvésnek a megnyilvánulásaként értelmezhető a munkakörelemzésnek, a minőségbiztosításnak (Hackman–Wageman 1995), illetve a formális teljesítményértékelésnek nevezett eljárás. Végül a tevékenység eredményének megfigyelése esetén közvetlen ellenőrzésre nincs szükség, ellenben felmerül az értékelési kritériumok megállapításának, mérésének, súlyozásának (multitasking) (Holmstrom–Milgrom 1991, Prendergast 1999), illetve a teljesítménymérést végzők esetleges befolyásolásának problémája (Prendergast 1993, 1999, Prendergast–Topel 1996).

A „szervezeti design” koncepció feltételezi, hogy a dolgozói opportunizmus csökkentésének legígéretesebb útja nem az együttműködést garantáló, önkikényszerítő munkaszerződés előzetes kidolgozásával való próbálkozás. Hanem a folyamatos értelmezése, konkretizálása annak, hogy mit kell jelentsen a dolgozók munkaszerződésben foglalt általános együttműködési kötelezettsége – vagyis a vezetési eljárások fokozatos finomítása és javítása, a dolgozók magatartásának megfigyelésére és elemzésére alapozva. A munkamegosztás és a döntéshozási eljárás körültekintő kialakításával, megfelelő vezetési technikák alkalmazásával csökkenthető annak kockázata,

hogy a dolgozók a vezetői döntésekhez nélkülözhetetlen információs csatornákat az önértékeik érvényesítésére használják (Milgrom 1988, Milgrom–Roberts 1988, 1992, Williamson 1993).

Az értekezésben használt koncepcionális keret és empirikus kutatási módszer alkalmasnak tűnik a globalizálódó gazdaság, a fejlett országok munkaszervezeti újításainak elemzésére is. Feltevésem szerint megmutatható, hogy az elterjedt, illetve az újabban terjedőben lévő vezetési eljárások pontosan milyen mechanizmusok révén ösztönzik a dolgozók sokoldalúságát és kezdeményezéseit, miközben az ellenőrzés formáit is megújítják annak érdekében, hogy korlátozzák a tudás monopolizálását és a dolgozók alkuerejét. Az alkalmazottak bizonyos döntésekre való felhatalmazását, párhuzamosan pedig az ellenőrzését, illetve a munkavégzés közben bekövetkező kisebb-nagyobb technológiai tökéletesítések, módosítások általános elterjesztését olyan vezetési eljárások támogatják, mint a nyugati nagyvállalatoknál régóta alkalmazott munkakör- és teljesítményértékelés, az újabb keletű kompetenciamodell, a taylorizmus javított változatának tekinthető ún. karcsúsított termelés, a minőségi körnek nevezett problémamegoldó csoportok, vagy a minőségbiztosításnak nevezett tanulási és ellenőrzési eljárás.

Hivatkozások

- Adorján Zsuzsanna (2000): Azt is kezelni kell, aki a rostán kiesett. Munkaerő-toborzás Tolna megyében. *Munkaügyi Szemle*, 2. 39–40.
- Akerlof, George A. – Janet Yellen (eds.) (1986): *Efficiency Wage Models of the Labor Market*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Aoki, Masahiko (1984): *The cooperative game theory of the firm*. Oxford University Press, London.
- Bakacsi Gyula és mások (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Baudry, Bernard (1998): Le contrôle dans la relation d'emploi: approches économiques et organisationnelles de la dualité autonomie-contrôle, *Economie appliquée*, Vol. 51, No. 3, 77–104.
- Becker, Gary S. (1975): *Human Capital*. University of Chicago Press, Chicago.
- Berzsenyi Csaba (összeáll.) (2000): *Szociális mentorok*. Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ.
- Bokor Attila (2000): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Ph.D.-értekezés. BKÁE Vezetési és szervezési tanszék.
- Bokor Attila és mások (2005): Vezetői elvárások és HR-es önképek. *Munkaügyi Szemle*, 2. 19–24. (I. rész), 3. 15–20. (II. rész), 4. 15–19. (III. rész).
- Bournois, F. – C. B. Derr (1994): Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? *Revue française de gestion*, no. 98, mars–avril–mai. 64–78.
- Bratton, John – Jeffrey Gold (1999): *Human Resource Management. Theory and practice*. Második kiadás. Macmillan Press Ltd., Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London.
- Cadin, Loïc – Francis Guérin – Frédérique Pigeyre (1997): *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Dunod, Paris.
- Cahuc, Pierre – André Zylberberg (2001): *Le marché du travail*. De Boeck Université, Bruxelles.
- Cazal, Didier – Jean-Marie Peretti (1992): *L'Europe des ressources humaines*. Éditions Liaisons, Paris.
- Csontos László (1994): Szempontok a privatizáció és a hierarchikus gazdasági szervezetek belső szerkezetének változásai közti összefüggések tanulmányozásához. *Szociológiai Szemle*, 4. 83–95.

- Derzsi Éva (2000): Fenygető veszély vagy segítség a bajban? Gondolkodjunk együtt a külföldiek magyarországi munkavállalásáról. *Munkaügyi Szemle*, 7–8. 59–62.
- Doeringer, P. B. – M. J. Piore (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. D.C. Heath, Lexington, MA.
- Dolan, Shimon L. – Randall S. Schuler (1995): *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Második kiadás. Édition du Renouveau pédagogique, Saint Laurent, Québec.
- Fazekas Károly (1982): Bér–teljesítmény alku a belső munkaerőpiacon. Megjelent: Galasi Péter (szerk.): *A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 235–276.
- Fazekas Károly – Köllő János (1998): *Az üzemméret-csökkentés mint erőforrás. Esettanulmány két ipari üzem átalakulásáról a rendszerváltozás időszakában*. MTA Közgazdaság-tudományi Intézete, Budapest.
- Fisher, Cynthia D. – Lyle F. Schoenfeldt – James B. Shaw (1999): *Human Resource Management*. Negyedik kiadás. Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- Fogarassy Gabriella (1996): Privatizáció banki irányítással. *Közgazdasági Szemle*, 9. 816–825.
- Fogarassy Gabriella – Szántó Zoltán (1996): Privatizáció és a nevető harmadik. *Szociológiai Szemle*, 2. 71–80.
- Freeman, Richard B. (1976): Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market. *The American Economic Review*, Vol. 66, No. 2, 361–368.
- Freeman, Richard B. (1980): The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 94, No. 4, June, 643–673.
- Frey Mária (1999): Munkaközvetítés a munkaerő-piaci szervezetben. Megjelent: Frey Mária – Nagy Gyula: *A munkanélküliség kezelésének passzív és aktív eszközei*. BKE KTI – Emberi Erőforrások Tanszék. 15–26.
- Gábor R. István (1997): Belső versus foglalkozási munkaerőpiac – a posztszocialista átalakulás elhanyagolt dimenziója. *Közgazdasági Szemle*, 6. 457–473.
- Gábor R. István (1998–1999): *Jegyzetfejezetek A munkaerőpiac intézményei és működése választható szaktárgyhoz*. Sokszorosítás, BKÁE Emberi erőforrások tanszék.
- Galasi Péter (1994): *A munkaerőpiac gazdaságtana*. Aula, Budapest.
- Galasi Péter (2001): A nő–férfi kereseti különbségek Magyarországon, 1992–1996. *Statisztikai Szemle*, 1. 18–34.

- Galasi Péter – Nagy Gyula (1994): *A munkanélküliség gazdaságtana*. Aula, Budapest.
- Gelei András (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. Ph.D.-értekezés. BKÁE Vezetési és szervezési tanszék.
- Goldin, Claudia (1986): Monitoring Costs and Occupational Segregation by Sex. A Historical Analysis. *Journal of Labor Economics*, Vol. 4, No. 1, January. 1–27.
- Hackman, J. R. – R. Wageman (1995): Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, Juin. 309–342.
- Harris, Milton – Bengt Holmstrom (1982): A Theory of Wage Dynamics. *Review of Economic Studies*, Vol. 49, No. 3, 315–333.
- Héthy Lajos – Makó Csaba (1972): *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Héthy Lajos – Makó Csaba (1978): *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés*. Gondolat, Budapest.
- Heywood, John S. – Xiangdong Wei (1997): Piece-Rate Payment Schemes and the Employment of Women. The Case of Hong Kong. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 25, No. 2, October. 237–255.
- Holmstrom, Bengt – Paul Milgrom (1991): Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, 24–52.
- Horn Gabriella (2001): Idénymunkáshelyzet. Az ígéret földje. *Magyar Narancs*, január 18.
- Janovics László (1998): Új utak a közvetítésben. *Munkaügyi Szemle*, 10. 36–38.
- Janovics László (1999a): Alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások. Rózsa József interjúja. *Munkaügyi Szemle*, 11. 34–36.
- Janovics László (1999b): A francia munkaerő-toborzási módszer alkalmazásának pécsi tapasztalatai. *Munkaügyi Szemle*, 4. 33–37.
- Jensen, Michael C. – William H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 305–360.
- Karoliny Mártonné és mások (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Kemény István (1972): A magyar munkásosztály rétegződése. *Szociológia*, 1. 36–48.

- Kemény István (1990a): Futószalag a Motorkerékpárgyárban. Megjelent: Uő: *Velük nevelkedett a gép. Magyar munkások a hetvenes évek elején*. Vita Kiadó, Budapest. 29–73.
- Kemény István (1990b): Munkakultúra és életforma. Megjelent: Uő: *Velük nevelkedett a gép. Magyar munkások a hetvenes évek elején*. Vita Kiadó, Budapest. 75–169.
- Kertesi Gábor – Köllő János (2001): *Ágazati bérkülönbségek Magyarországon*. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.
- Kertesi Gábor – Szirácski György 1983. Munkásmagatartások a munkaerőpiacon. *Valóság*, 7. 20–36.
- Konle-Seidl, Regina – Ulrich Walwei (2001): Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes. *IAB Labour Market Research Topics*, 46. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, Germany.
- Köllő János (1982): A külső és belső munkaerőpiac kapcsolata egy pamutszövődében. Megjelent: Galasi Péter (szerk.): *A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 277–318.
- Köllő János (szerk.) (2000): Bérek a politikai rendszerváltástól az ezredfordulóig. Megjelent: Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerő-piaci tükrök 2000*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest. 35–148.
- Köllő János – Fazekas Károly (1990): *Munkaerőpiac tőkepiac nélkül*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Köllő János – Semjén András (1995): A munkanélküli segély mint költség, jövedelem és ösztönző. Megjelent: Köllő János – Gábor László (szerk.): *Foglalkoztatáspolitikai orvosságos és méregtár. Tanulmányok a foglalkoztatáspolitikai eszközökről*. Max Weber Alapítvány stb., Budapest. 9–98.
- Kuczi Tibor (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Replika Kör, Budapest.
- Ladó Mária – Tóth Ferenc (1990): Fel is út, le is út... *Mozgó Világ*, 5.
- Lallement, Michel (1996): *Sociologie des relations professionnelles*. La Découverte, Paris.
- Lazear, Edward (1979): Why is there Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 6, December. 1261–1284.
- Lazear, Edward (1981): Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions. *American Economic Review*, Vol. 71, No. 4, September. 606–620.
- Lehoczkyné Kollonay Csilla (2001): A foglalkozási diszkrimináció tilalmának módosuló szabályai. *Munkaügyi Szemle*, 6.

- Makó Csaba (1997): A munkaerő felhasználásának átalakulása. *Educatio*, 2. 191–208.
- Makó Csaba – Novoszáth Péter – Veréb Ágnes (1998): *Átalakuló munkaerő-felhasználási minták és vállalati munkaügyi kapcsolatok. Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban*. Aula Kiadó, Budapest.
- Makó Csaba – Simonyi Ágnes (2003): Szervezeti rugalmasság – új termelésszervezési megoldások. Megjelent: Kővári György (szerk.): *A felzárkózás esélyei*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont – MTA Munkatudományi Bizottság, Budapest. 96–116.
- Micklewright, John – Nagy Gyula (1998): Segélyezés, életszínvonal és ösztönzés a munkanélküli-járadék kimerítése után. *Közgazdasági Szemle*, 5. 401–423.
- Milgrom, Paul (1988): Employment Contracts, Influence Activities and Efficient Organization Design. *Journal of Political Economy*, Vol. 96, No. 1. 42–60.
- Milgrom, Paul – John Roberts (1988): An Economic Approach to Influence Activities in Organization. *American Journal of Sociology*, Vol. 94. 154–179.
- Milgrom, Paul – John Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Milkovich, George T. – John W. Boudreau (1997): *Human Resource Management*. Nyolcadik kiadás. Irwin.
- Milkovich, George T. – Jerry M. Newman (1990): *Compensation*. Harmadik kiadás. Irwin, Homewood, Boston.
- Nacsa Beáta (2000): A munkahelyi diszkrimináció elleni jogvédelem problematikája Magyarországon. Megjelent: Koltay Jenő (szerk.): *A munkaügyi kapcsolatok rendszere és a munkavállalók helyzete*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest. 183–221.
- Nagy Gyula (1999): Általános szempontok a munkaközvetítés szerepének és eredményességének megítéléséhez. Megjelent: Frey Mária – Nagy Gyula: *A munkanélküliség kezelésének passzív és aktív eszközei*. BKE KTI – Emberi Erőforrások Tanszék. 1–15.
- Nagy Gyula (2001): A nők gazdasági aktivitása és foglalkoztatottsága. *Statisztikai Szemle*, 1. 35–55.
- Napi Gazdaság* (2001a): Elfogyott a helyi munkaerő Esztergomban. Felvidékiekkel bővíti létszámát a Suzuki. Január 23.
- Napi Gazdaság* (2001b): Komárnoiakat is felvettek a komáromi gyárba. Megduplázták bevételeit a magyarországi Nokia. Február 6.
- Napi Gazdaság* (2001c): Érezhetően nő a munkaerőhiány a közép- és nagyvállalatoknál. Növelték a magyar–szlovák foglalkoztatási kereteket. Március 9.

- Neumann László (1988): Piaci viszonyok az üzemi béralkuban? *Gazdaság*, 4. sz. 64–79.
- Neumann László (2001): *Vállalati kollektív béralku Magyarországon*. Ph.D.-értékezés. BKÁE Szociológia és szociálpolitika tanszék.
- Oi, Walter (1962): Labor as a quasi-fixed factor. *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 6, 538–555.
- OMMF (2000): *A munkaügyi ellenőrzés 1997–1999. évi tapasztalatai*. Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség, szeptember.
- OMMF (2001): *A munkaügyi államigazgatási intézkedések az eljárások tárgya szerint 2000-ben*. Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség.
- Pekarek János (2001): Dudar már nem bányászfalu. *Népszabadság*, március 14.
- Peretti, Jean-Marie – Didier Cazal – François Quiquandon (1990): *Vers le management international des ressources humaines*. Éditions Liaisons, Paris.
- Pöcze Péterné (2000): A szlovák munkavállalók nem rontják a magyarok elhelyezkedési lehetőségeit. *Munkaügyi Szemle*, 7–8.
- Prendergast, Canice J. (1993): A Theory of “Yes Men”. *American Economic Review*, Vol. 83, No. 4, 757–770.
- Prendergast, Canice J. (1999): The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 1, 7–63.
- Prendergast, Canice J. – Robert H. Topel (1996): Favoritism in Organizations. *Journal of Political Economy*, Vol. 104, October. 958–978.
- Rosen, Sherwin (1986): The Theory of Equalizing Differences. Megjelent: Ashenfelter, Orley – Layard, Richard (eds.): *Handbook of Labor Economics*. North-Holland, Amsterdam. 641–692.
- Ross, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem. *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, 134–139.
- Rózsa József (2000): Külföldiek Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, 4. 24–25.
- Sire, Bruno (1993): *Gestion stratégique des rémunérations*. Éditions Liaisons, Paris.
- Stark, David (1988): Osztályozás és szelektív béralku a belső munkaerőpiacokon. *Gazdaság*, 4. sz. 80–96.
- Stigler, George J. (1989): Információszerzés a munkaerőpiacon. Megjelent: *Piac és állami szabályozás. Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 254–273.
- Szirmai S. Péter (2001): Magyar Suzuki Rt. Minőségi csere. *Figyelő*, március 1–7.

- Takács Sándor (2000): *A szervezeti kultúra hatása a szervezet teljesítményértékelési gyakorlatára (A vezetői értékelési magatartás empirikus vizsgálata)*. Ph.D.-értekezés. BKÁE Vezetési és szervezési tanszék.
- Timár János (1988): *Idő és munkaidő*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tóth Olga (2000): A családi élet és a fizetett munka harmonizálása. Megjelent: Frey Mária (szerk.): *EU-konform foglalkoztatáspolitikai*. k. n., Budapest. 418–437.
- OECD (1999): New enterprise work practices and their labour market implications. Megjelent: *OECD Employment Outlook*, Paris.
- Vámos Éva (2001): A párkányi híd megépülése bővíti a munkaerőpiacot. *Napi Gazdaság*, február 23.
- Varga Júlia (1998): *Oktatás-gazdaságtan*. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- Voszka Éva (1990a): Kötéltánc. A Ganz Danubius Hajó- és Darugyár társaságokká alakulása. Kézirat, május.
- Voszka Éva (1990b): Kötéltánc. A Ganz Danubius Hajó- és Darugyár társaságokká alakulása. *Külgazdaság*, 10. 18–31.
- Voszka Éva (1991): Tulajdonosi szerkezet – tulajdonosi érdek. *Közgazdasági Szemle*, 9. 860–871.
- Voszka Éva (1993a): Állami társaságok – a „spontán privatizáció” és a kényszerátalakulások szülöttei. *Közgazdasági Szemle*, 1. 24–31.
- Voszka Éva (1993b): Szakadékban. Egy nagyvállalat válságkezelésének kudarca. *Társadalmi Szemle*, 1. 28–38.
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Williamson, Oliver E. (1993): Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, No. 2. 107–150.

A szerzőnek a témában készült publikációi és kutatási jelentései:

- Bódis Lajos (1993a): A létszámleépítés körüli alkuk jellemzői egy hazai középvállalatnál. *Munkaügyi Szemle*, 9. 32–37.
- Bódis Lajos (1993b): Szerkezetváltás, létszámleépítés, politika. Egy hazai tiltakozássorozat története. Az Érdekegyeztető Tanács PHARE Társadalmi Párbeszéd Projekt keretében működő Tényfeltáró Bizottsága részére készült tanulmány. 168 o.
- Bódis Lajos (1994a): A létszámleépítés körüli alkuk jellemzői egy hazai középvállalatnál. Megjelent: Munkácsy Ferencné (összeállító): *A jövő munkahelyeiért. Munkatudományi tanulmányok*. Struktúra-Munkaügy Kiadó, Budapest. 175–187.
- Bódis Lajos (1994b): Négociations sociales à niveaux multiples. Le cas de la fermeture d’une entreprise d’État hongroise. *Tumultes. Cahiers du Centre de Sociologie des pratiques et des représentations politiques*, no. 4. Université Paris 7, Paris, 85–102.
- Bódis Lajos (1995a): A tömeges létszámleépítés az emberierőforrás-gazdálkodás és a munkaügyi kapcsolatok szemszögéből. Megjelent: Kővári György (szerk.): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Szemelvénygyűjtemény „Az emberi erőforrások fejlesztése” című törzsanyaghoz*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. 129–149.
- Bódis Lajos (1995b): Az anyagi és nem anyagi ösztönzésről. A „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány által támogatott, Az anyagi és nem anyagi ösztönzés módszereinek változása című kutatási program keretében (kutatásvezető: Pongrácz László) készült tanulmány. 30 o.
- Bódis Lajos (1996a): A privatizáció munkaszervezeti hatásai egy hazai textilipari vállalat két üzemében. A Hierarchikus gazdasági szervezetek gazdaságszociológiai vizsgálata című OTKA-kutatás keretében (kutatásvezető: Csontos László) készült tanulmány. 122 o.
- Bódis Lajos (1996b): Foglyok és dilemmák. Egy egyedi gépgyár munkaszervezetének és vezetésének néhány jellemzője a privatizáció után. A Hierarchikus gazdasági szervezetek gazdaságszociológiai vizsgálata című OTKA-kutatás keretében (kutatásvezető: Csontos László) készült tanulmány. 110 o.
- Bódis Lajos (1997): Privatizáció, munkaszervezet és bérelosztási mechanizmusok egy nagyüzemi varrodában. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. 698–717. (I. rész), 9. 799–818. (II. rész).
- Bódis Lajos (1998): Tematikus jegyzetek és hipotézisek az emberierőforrás-gazdálkodásról. Megjelent: *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi*

Egyetem. Jubileumi tudományos ülésszak, 1998. október 1–3. Első kötet. 168–182.

Bódis Lajos (2000): Emberierőforrás-gazdálkodás: módszerek, problémák, törekvések. *Munkaügyi Szemle*, 4. 24–27. (I. rész), 5. 24–29. (II. rész).
http://www.bkae.hu/munkaero/letolt/e05_03.pdf

Bódis Lajos (2001): A multinacionális összeszerelő-üzemek munkaerő-felvétele és az állami munkaközvetítés Északnyugat-Magyarországon. Az Országos Munkaügyi Kutató- és Módszertani Központ megbízásából készült tanulmány. 30 o.

Bódis Lajos (2002a): A multinacionális tömeggyártó üzemek és az állami munkaközvetítés. *Szociológiai Szemle*, 1. 21–45.
http://www.bkae.hu/munkaero/letolt/Bodis_kozvetites.pdf

Bódis Lajos (2002b): A munkanélküli-járadék indokoltági feltételeinek vizsgálata a munkaügyi kirendeltségek gyakorlatában. A Tudásalapú gazdaság és munkaerőpiac című kutatási projekt (NKFP 5. keretprogram) keretében készült tanulmány. 40 o.

Bódis Lajos (2002c): „Olyan emberekkel nem lehet együtt harcolni, akiknek vaj van a fejükön”. Posztszocialista munkaszervezeti átalakulás egy munkás szemével. *Századvég*, 2. 93–108.
<http://www.c3.hu/scripta/szazadvég/24/bodis.htm>

Bódis Lajos (2003a): A multinacionális tömeggyártó üzemek és az állami munkaközvetítés. Megjelent: Kővári György (szerk.): *A felzárkózás esélyei*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont – MTA Munkatudományi Bizottság, Budapest. 117–139.
http://www.bkae.hu/munkaero/letolt/Bodis_kozvetites.pdf

Bódis Lajos (2003b): Privatizáció, munkaszervezet és bérelosztási mechanizmusok egy nagyüzemi varrodában. Megjelent: Szántó Zoltán – Gál Róbert Iván (szerk.): *Cselekvésselmelet és társadalomkutatás*. Közgazdasági Szemle Alapítvány. 424–458.
http://www.bkae.hu/munkaero/letolt/Bodis_privatizacio.pdf

Bódis Lajos – Janky Béla – Szántó Zoltán (1998): A privatizáció mikroszociológiája. Menedzserek, munkások és tulajdonosok közti stratégiai interakciók típusai. Megjelent: *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Jubileumi tudományos ülésszak*, 1998. október 1–3. Második kötet. 1063–1083.

Bódis Lajos – John Micklewright – Nagy Gyula (2004): A munkanélküli ellátás indokoltági feltételeinek érvényesítése: empirikus vizsgálat az elhelyezkedési készség ellenőrzésének hatásairól. *Budapest Working Papers on the Labour Market*, 6. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont – Corvinus Egyetem Emberi erőforrások tanszék. 72 o.
http://econ.core.hu/doc.php?d_id=466

- Bódis Lajos – John Micklewright – Nagy Gyula (2005): Kísérleti vizsgálat az elhelyezkedési készség ellenőrzésének hatásairól. Megjelent: Bódis Lajos – Galasi Péter – John Micklewright – Nagy Gyula: *Munkanélküli-ellátás és hatásvizsgálatai Magyarországon*. KTI Könyvek 3. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest. 4. fejezet, 77–116.
<http://econ.core.hu/index.php?cmd=10007&lang=hu>
- Bódis Lajos – Nagy Gyula (2005): Az elhelyezkedési készség ellenőrzésének szokásos gyakorlata a munkaügyi kirendeltségeken. *Munkaügyi Szemle*, 1. 24–28. (I. rész), 2. 29–34. (II. rész).